

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM
SERVIÇOS DE ACESSO À REDE INTERNET**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.


JOÃO ANTONIO GRANDE NETO

Florianópolis, outubro de 2001.

JOÃO ANTONIO GRANDE NETO

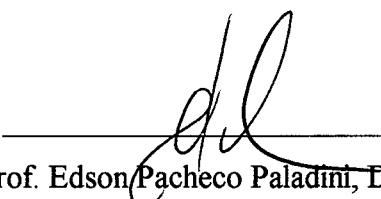
**UM MODELO PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM
SERVIÇOS DE ACESSO À REDE INTERNET**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso


Banca Examinadora:



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Orientador



Prof. Gregório Varvakis Rados, PhD.



Profª. Denise Maria Woranovicz Pedroso, Dra.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa ANA PAULA, que tanto me auxiliou e apoiou, compreendendo que as noites, dias e horas roubadas da nossa convivência foram necessárias para a realização deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

Expresso meus agradecimentos à UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas e à UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná que, ao viabilizarem o Programa Interinstitucional de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, com os mestrados fora de sede, permitiram às pessoas que não residem em Florianópolis participarem deste curso.

Agradeço também aos meus colegas de turma que tornaram esta jornada tão agradável e prazerosa, compartilhado de suas amizades e participando de suas vidas, dentro e fora da sala de aula.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai, WALMIR GRANDE, que sempre me incentivou a ler e estudar, desde pequeno, quando me levava para passear nas livrarias para escolher os livros infantis que queria, despertando-me a imaginação para um mundo de letras e histórias.

Finalmente, agradeço aos meus colegas Mabel Pereira da Silva, Camilo Labastia e Luís Roberto Olanyk, pelo sempre pronto apoio às tarefas necessárias à realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE QUADROS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>Exposição do Problema</i>	1
1.2 <i>Objetivos</i>	2
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 <i>Metodologia</i>	3
1.4 <i>Justificativa do Tema</i>	4
1.5 <i>Pressupostos Básicos</i>	4
1.6 <i>Ações Planejadas</i>	5
1.7 <i>Resultados Esperados</i>	6
1.8 <i>Limitações do Trabalho</i>	7
1.9 <i>Estrutura do Trabalho</i>	8
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 <i>Conceitos Básicos</i>	9
2.1.1 <i>Conceitos obtidos nas referências bibliográficas</i>	9
2.1.2 <i>Conceitos propostos</i>	11
2.2 <i>A Natureza dos Serviços</i>	11
2.3 <i>Operações de Serviços</i>	13
2.4 <i>Comportamento do Consumidor de Serviços</i>	18
2.4.1 <i>Fatores que influenciam a decisão de compra</i>	18
2.4.2 <i>O Processo de decisão de compra</i>	19
2.4.3 <i>O relacionamento entre o cliente e a empresa de serviços</i>	21
2.5 <i>Histórico e Evolução da Qualidade</i>	22
2.5.1 <i>Conceito de qualidade</i>	25
2.6 <i>Gestão da Qualidade</i>	28
2.6.1 <i>A Gestão da qualidade segundo Joseph M. Juran</i>	29
2.6.2 <i>A Gestão da qualidade segundo W. Edwards Deming</i>	29
2.6.3 <i>A Gestão da qualidade segundo Philip Crosby</i>	30
2.6.4 <i>A Gestão da qualidade segundo Armand V. Feigenbaum</i>	30
2.6.5 <i>A Gestão da qualidade segundo Kaoru Ishikawa</i>	30
2.7 <i>Ferramentas e Modelos para a Melhoria da Qualidade em Serviços</i>	32
2.7.1 <i>QFD (Quality Function Deployment)</i>	32
2.7.2 <i>O ciclo PDCA</i>	33
2.7.3 <i>Controle de processos em serviços</i>	34

2.7.4 Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa	34
2.7.5 O Programa dos 14 pontos de Deming	36
2.7.6 TQC (<i>Total Quality Control</i>)	36
2.7.7 TQM (<i>Total Quality Management</i>)	37
2.8 <i>Avaliação da Qualidade</i>	39
2.9 <i>Avaliação da Qualidade em Serviços</i>	41
2.10 <i>Qualidade Percebida em Serviços</i>	45
2.11 <i>Ferramentas de Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços</i>	51
2.11.1 Análise do intervalo de qualidade de serviço (Qualserv)	53
2.11.2 Análise de valor do cliente	56
2.11.3 Servqual x Análise de valor do cliente	60
2.12 <i>Critérios para Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços</i>	62
2.12.1 Critérios de Ganesi	62
2.12.2 Critérios de Gronroos	64
2.12.3 Critérios do Servqual	65
2.13 <i>Conclusão</i>	66
CAPÍTULO 3 - SUPORTE PRÁTICO	68
3.1 <i>Descrição do Serviço de Acesso à Rede Internet</i>	69
3.2 <i>Caracterização e Classificação do Serviço de Acesso à Internet</i>	69
3.2.1 Parâmetros que diferenciam produto e serviço	70
3.2.2 Caracterização do serviço	70
3.2.3 Atividades de <i>front-office</i> e de <i>back-room</i>	71
3.2.4 Classificação do tipo de serviço	72
3.2.5 Composição do pacote de serviços	72
3.2.6 Processo de decisão de compra de serviços de acesso à Internet	73
3.2.7 Ciclo do serviço – Momentos da Verdade	74
3.3 <i>Análise dos Característicos e Critérios Relevantes para o Serviço de Acesso à Internet</i>	75
3.3.1 Comparação entre critérios genéricos como Gronroos, Servqual e Ganesi	76
3.3.2 Critérios específicos propostos para o serviço de acesso à Internet	76
3.4 <i>Comparação dos Critérios Propostos com os Critérios de Gronroos</i>	80
3.5 <i>Comparação dos Critérios Propostos com os Critérios de Ganesi</i>	81
3.6 <i>Comparação dos Critérios Propostos com os Servqual</i>	83
3.7 <i>Quadro Comparativo dos Critérios de Avaliação da Qualidade</i>	84
3.8 <i>Conclusão</i>	85
CAPÍTULO 4 - MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE ACESSO À REDE INTERNET	87
4.1 <i>Apresentação do Modelo Proposto</i>	87
4.2 <i>Visão Geral do Modelo Através do Fluxograma</i>	90
4.3 <i>Módulo 1: Determinação da População a ser Pesquisada e Identificação da Amostra</i>	91
4.3.1 Determinação da população a ser pesquisada	91
4.3.2 Critérios de seleção da amostra a ser pesquisada	92
4.3.3 Determinação da amostra para entrevista e para pesquisa de opinião	92
4.4 <i>Módulo 2: Elaboração e Aplicação dos Questionários 1 e 2</i>	92
4.4.1 Elaboração do questionário 1: Instrumento para pesquisa da nota dos critérios	93

4.4.2 Aplicação do questionário 1	93
4.4.3 Elaboração do questionário 2: Instrumento de pesquisa do peso dos critérios	94
4.4.4 Aplicação do questionário 2	94
4.5 Módulo 3: <i>Apuração e Compilação dos Dados Pesquisados</i>	94
4.5.1 Método para a definição das notas dos critérios	95
4.5.2 Método utilizado para a definição de pesos e prioridade aos critérios	95
4.6 Módulo 4: <i>Elaboração do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida</i>	97
4.6.1 Avaliação e consolidação dos resultados	98
4.7 Módulo 5: <i>Aplicação das Ações Indicadas para Melhoria da Qualidade</i>	99
4.8 Roteiro Prático de Utilização do Modelo	101
CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	104
5.1 Módulo 1: <i>Determinação da População a ser Pesquisada e Identificação da Amostra</i>	104
5.2 Módulo 2: <i>Elaboração e Aplicação dos Questionários 1 e 2</i>	105
5.2.1 Aplicação do questionário 1	106
5.2.2 Aplicação do questionário 2	106
5.3 Módulo 3: <i>Apuração e Compilação dos Dados Pesquisados</i>	107
5.3.1 Método para a definição de notas dos critérios	109
5.3.2 Método utilizado para a definição de pesos e prioridade dos critérios	109
5.4 Módulo 4: <i>Elaboração do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida</i>	114
5.5 Módulo 5: <i>Aplicação das Ações Indicadas para Melhoria da Qualidade</i>	116
5.6 <i>Aplicação da Metodologia</i>	118
5.7 <i>Realização dos Diagnósticos de Consolidação</i>	118
5.7.1 Perfil da população pesquisada	119
5.7.2 Diagnóstico da empresa "A"	120
5.8 <i>Avaliação e Consolidação do Modelo Proposto</i>	122
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, GENERALIZAÇÕES E SUGESTÕES	123
6.1 <i>Conclusões</i>	123
6.1.1 Com relação ao modelo proposto	123
6.1.2 Com relação à aplicação prática do modelo proposto	124
6.1.3 Com relação aos resultados alcançados com o modelo proposto	124
6.2 <i>Validade dos Pressupostos</i>	125
6.3 <i>Alcance dos Objetivos</i>	126
6.3.1 Objetivo geral	126
6.3.2. Objetivos específicos	126
6.4 <i>Ações e Nível de Dificuldade</i>	127
6.5 <i>Sugestões para Trabalhos Futuros</i>	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	136
Anexo 1: <i>Questionários</i>	136
Anexo 2: <i>Dados Coletados</i>	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação dos Processos de Serviço. p. 15

Figura 2: Operações de Serviços Divididas em *Front Office e Back Room*. p. 16

Figura 3: Matriz dos Processos de Serviços. p. 16

Figura 4: Interação do Cliente com as Atividades da Empresa. p. 31

Figura 5: Ciclo PDCA. p. 33

Figura 6: Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito). p. 35

Figura 7: Modelo da TQM (*Total Quality Management*). p. 38

Figura 8: Ciclo de Serviços. p. 43

Figura 9: Triângulo de Serviços de Albrecht. p. 44

Figura 10: Qualidade Total Percebida. p. 47

Figura 11: Momento da Verdade. p. 48

Figura 12: Fatores da Qualidade em Serviços. p. 50

Figura 13: Qualidade Percebida do Serviço. p. 53

Figura 14: Modelo de Falha na Qualidade em Serviços. p. 55

Figura 15: Matriz de Mudge. p. 59

Figura 16: Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço. p. 63

Figura 17: Roteiro para Determinação dos Critérios Específicos. p. 86

Figura 18: Fluxograma do Modelo. p. 90

Figura 19: Cálculo da Matriz de Mudge. p. 96

Figura 20: Linha da Matriz de Mudge. p. 97

Figura 21: Roteiro Prático de Utilização do Modelo. p. 102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição da Amostra	p. 105
Tabela 2: Participação da Amostra.....	p. 107
Tabela 3: Causas de não Participação da Amostra	p. 108
Tabela 4: Notas Médias dos Atributos	p. 109
Tabela 5: Atributos Escolhidos e a Pontuação Alcançada.....	p. 110
Tabela 6: Matriz de Mudge: Amostra Seleccionada.....	p. 111
Tabela 7: Matriz de Mudge: Amostra Aberta do Provedor “A”	p. 112
Tabela 8: Matriz de Mudge: Amostra Aberta de Outros Provedores	p. 113
Tabela 9: Perfil do Usuário	p. 119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de Avaliação da Qualidade Específicos p. 79

Quadro 2: Quadro Comparativo dos Critérios de Avaliação da Qualidade p. 84

Quadro 3: Módulos que Compõem o Modelo. p. 89

Quadro 4: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida. p. 98

Quadro 5: Ações Indicadas para a Melhoria de cada Atributo da Qualidade p. 99

Quadro 6: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Seleccionada. p. 114

Quadro 7: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Aberta do Provedor “A”.....
..... p. 115

Quadro 8: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Aberta de Outros
Provedores. p. 116

RESUMO

Este trabalho realiza uma revisão dos principais conceitos sobre as operações de serviços e comportamento do consumidor, aliando-os com os conceitos de qualidade desde sua evolução até os dias de hoje, enfocando os modelos de avaliação da qualidade em empresas de serviços. Faz uma análise das principais ferramentas de avaliação da qualidade e discute os critérios utilizados para avaliar os característicos da qualidade neste setor da economia.

Por meio da análise das empresas de serviços de acesso à rede Internet, define um conjunto de característicos relevantes que são utilizados como critérios de avaliação da qualidade percebida pelos clientes deste serviço. Também indica ações relevantes para a melhoria da qualidade relacionados a cada um dos característicos.

Finalmente, propõe um modelo de avaliação da qualidade percebida, baseado no conjunto de critérios definidos, pesquisados por meio de questionários, que avaliam a nota obtida pelos critérios e sua importância relativa, mediante escalas numéricas, formando um quadro de avaliação da qualidade percebida. Este quadro permite orientar e priorizar as ações indicadas para a melhoria da qualidade, mediante o uso de ferramentas e modelos consagrados da gestão da qualidade.

ABSTRACT

This work carries through a walk through of the main concepts on the operations of services and behavior of the consumer, uniting them with the quality concepts since its evolution until the present, focusing the models of evaluation of the quality in companies of services. It makes an analysis of the main tools of evaluation of the quality and argues the used criteria to evaluate the attributes of the quality in this sector of the economy.

Through the analysis of the companies of services of access to the Internet network, it defines a set of excellent attributes that are used as criteria of evaluation of the quality perceived for the customers of this service. Also it indicates excellent actions for the improvement of the quality related to each one of the attributes.

Finally, it considers a model of evaluation of the perceived quality, based in the set of defined attributes, searched through questionnaires, that evaluate the note gotten for the attributes and its relative importance, through numerical scales, forming a picture of evaluation of perceived quality. This picture allows to guide and to prioritize the actions indicated for the improvement of the quality, through the tools and consecrated models of the management of the quality.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a problemática que forma o tema deste trabalho, os objetivos que se pretende alcançar e a metodologia utilizada. Após uma breve justificativa da importância e pertinência do tema, serão elencados os pressupostos que basearam seu desenvolvimento, as ações planejadas para realizá-lo e os resultados esperados. Conclui-se apresentando as limitações do trabalho e uma breve descrição da estrutura dos capítulos seguintes.

1.1 Exposição do Problema

Os serviços tem características próprias e bem definidas, que são: sua imaterialidade, o intenso contato com o cliente e o fato de ser produzido e consumido simultaneamente, o que diferencia significativamente a forma como são percebidos e avaliados em relação aos produtos.

Dentro do setor de serviços encontra-se uma enorme diversidade de configurações entre as várias características que formam o composto “produto-serviço”, desde o serviço puro, como os serviços profissionais, até os serviços agregados aos produtos, como assistência técnica, garantia, atendimento a clientes, e outros, passando pelos serviços que se baseiam em produtos.

Dentre as várias classificações existentes, pode-se diferenciar os serviços quanto à sua duração, o que resulta em serviços esporádicos, ou seja, aqueles que contrata-se por um curto período para a solução de um problema; serviços periódicos, que utiliza-se sempre, mas em períodos intercalados de tempo; e os serviços contínuos, como de acesso à rede Internet, que são prestados pelo fornecedor e recebidos pelo cliente de forma permanente, até que se decida interrompê-lo.

Os sistemas de qualidade total e os modelos de gestão da qualidade voltados a produtos têm ferramentas próprias para medir e avaliar a qualidade. Utiliza-se indicadores objetivos, que são aferidos pela medição de variáveis no processo produtivo ou no produto acabado. Para o setor de serviços pode-se aferir alguns indicadores nas operações de serviços, mas devido às suas características, o fator mais relevante é a qualidade subjetiva ou qualidade

percebida pelo cliente, resultado de percepções pessoais a respeito dos vários fatores do serviço.

Os sistemas tradicionais de avaliação da qualidade em serviços buscam obter um indicador da “satisfação do cliente”, avaliando os elementos do “pacote de serviços” fornecido, o que leva a uma avaliação parcial dos aspectos do serviço. Este sistema de avaliação fornece um indicador de satisfação, mas não demonstra o grau de importância dos elementos para o cliente, o que pode orientar erroneamente a empresa prestadora de serviços para atingir a excelência em um fator que o cliente considera irrelevante.

Da mesma forma, as pesquisas de opinião podem não demonstrar de forma suficientemente estruturada a percepção subjetiva da qualidade do serviço percebida pelo cliente, o que torna formar conclusões e tomar diretrizes de qualidade uma tarefa difícil e incerta.

1.2 Objetivos

Desdobra-se os objetivos em objetivo geral, de forma mais ampla e abrangente, e em objetivos específicos a serem alcançados no desenvolvimento deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver, aplicar e validar um modelo para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes na prestação de serviços de acesso à rede Internet, identificando os fatores e critérios relevantes na qualidade de serviços desta natureza. Assim, pode-se oferecer uma ferramenta capaz de aferir o nível da qualidade percebida e o grau de importância dos critérios para os clientes, o que configura uma ferramenta eficaz para atingir melhorias na qualidade destes serviços.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo de desenvolver o modelo de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) **Identificar as características específicas dos serviços de acesso à rede Internet, diferenciando-os dos demais serviços.**

- b) Identificar quais os aspectos relevantes do serviço que podem configurar critérios de avaliação da qualidade do serviço, **comparando-os com os critérios existentes**.
- c) Definir um conjunto de critérios **indicadores de qualidade** apropriados para avaliar os serviços de acesso à rede Internet.
- d) A partir destes elementos **elaborar um modelo** que permita aferir a qualidade do serviço através dos seus critérios e o grau de importância destes critérios para o cliente.
- e) **Aplicar o modelo** em algumas empresas de serviços de acesso à rede Internet e chegar a uma **avaliação da qualidade do serviço** para estas empresas.
- f) **Avaliar os resultados** obtidos pelo modelo e sua confiabilidade e viabilidade operacional.
- g) **Aperfeiçoar o modelo** para chegar em uma proposta de ferramenta de avaliação da qualidade para serviços de acesso à rede Internet.

Estes são os objetivos específicos que constituem os objetivos relativos às etapas necessárias para se alcançar o objetivo geral de desenvolver o modelo proposto.

1.3 Metodologia

A partir de um estudo teórico dos modelos de gestão da qualidade e da administração de serviços, verificando os vários modelos de avaliação da qualidade, o autor pretende elaborar uma ferramenta de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet, aplicando para isto a seguinte metodologia:

- a) Fazer uma **revisão bibliográfica** dos modelos de gestão da qualidade e da administração de serviços, verificando os vários modelos de avaliação da qualidade utilizados para avaliar a qualidade percebida pelo cliente em serviços.
- b) Identificar os aspectos do serviço aplicáveis como critérios de avaliação da qualidade dos serviços de acesso à rede Internet, formando um **conjunto consistente e representativo de critérios** para a avaliação da qualidade percebida nos serviços de acesso à rede Internet.
- c) Definir um **modelo para avaliar a qualidade percebida pelo cliente** e o grau de importância dos critérios aferidos no conjunto de elementos formadores do serviço de acesso à rede Internet.
- d) **Aplicar o modelo** elaborado em pelo menos duas empresas que oferecem serviços de acesso à rede Internet.
- e) Realizar a **análise dos dados** obtidos, identificando a avaliação dos critérios de qualidade

pelos clientes e a avaliação do grau de importância dos elementos formadores do serviço.

f) **Avaliar o modelo** aplicado e propor sugestões para **aperfeiçoar o modelo, consolidando os resultados.**

g) Elaborar **conclusões, recomendações e sugestões.**

Esta metodologia constitui a forma de desenvolver a sequência de etapas necessárias para se chegar ao modelo proposto.

1.4 Justificativa do Tema

O setor de serviços é o que mais cresce na economia mundial, tornando-se o mais forte elemento de desenvolvimento da nova sociedade da informação. Dentro deste cenário de forte disputa pelo mercado, onde o custo de aquisição de novos clientes é significativo, as empresas de serviço necessitam desenvolver técnicas para aumentar a qualidade percebida e promover a fidelização dos clientes já conquistados.

O processo de privatização da economia brasileira modificou o cenário de muitos serviços básicos de natureza contínua, introduzindo a competição e a diversidade de oferta para o consumidor. Assim, a extinção da fidelidade pela oferta única nestes setores torna necessário um estudo aprofundado da natureza dos serviços de acesso à rede Internet, identificando suas particularidades, assim como os fatores de qualidade e a sua importância relativa dentro dos elementos formadores do serviço.

Neste trabalho será desenvolvido um modelo para identificar o conjunto de critérios de avaliação da qualidade percebida mais relevante para o serviço de acesso à rede Internet, assim como para avaliar estes critérios e identificar a sua importância relativa dentro dos elementos formadores do serviço. Este modelo tem por objetivo compor uma ferramenta capaz de orientar as ações gerenciais, dentro da gestão da qualidade, visando a obter a fidelização dos clientes e contribuir para o desenvolvimento deste segmento do setor de serviços.

1.5 Pressupostos Básicos

Este projeto foi formulado a partir dos seguintes pressupostos básicos que formam a estrutura de hipóteses nas quais se fundamenta o desenvolvimento da metodologia descrita anteriormente:

- a) Os serviços de acesso à rede Internet tem **características peculiares** em relação aos serviços de uma forma geral, o que permite enquadrá-los em um subgrupo próprio.
- b) Os elementos que caracterizam este serviço podem gerar critérios de avaliação da qualidade próprios deste serviço e que **são diferentes** daqueles **aspectos genéricos dos serviços**.
- c) Os característicos de qualidade e os critérios de avaliação da qualidade podem **ser medidas por meio de procedimentos objetivos**.
- d) Pode-se desenvolver um **modelo para avaliação** dos critérios de qualidade aplicado aos serviços de acesso à rede Internet.
- e) O modelo desenvolvido **pode ser aplicado** em uma situação prática de serviços de acesso à rede Internet.
- f) Com a aplicação do modelo pode-se **aferir a qualidade percebida** pelos clientes e identificar os critérios mais relevantes nestes serviços.
- g) Pode-se **elaborar uma ferramenta** de avaliação e melhoria da qualidade em serviços de acesso à rede Internet.

Estes são os pressupostos teóricos que serão testados com a aplicação da metodologia que permite elaborar o modelo.

1.6 Ações Planejadas

As ações planejadas representam as etapas que serão executadas para desenvolver o modelo e serão desenvolvidas com o intuito de alcançar o objetivo proposto:

- a) **Conceituar** claramente a natureza dos serviços de acesso à rede Internet com o objetivo de **identificar** seus elementos que podem ser critérios de qualidade.
- b) **Diferenciar** os aspectos utilizados como indicadores de qualidade objetiva daqueles característicos que podem ser utilizados para avaliar a qualidade percebida pelos clientes que utilizam o serviço.
- c) **Pesquisar as ferramentas** de avaliação da qualidade utilizados em serviços, identificando aqueles que podem ser utilizados para os característicos em questão.
- d) **Desenvolver um modelo** de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet com base na revisão da bibliografia pertinente.
- e) **Aplicar o modelo nas empresas piloto**, obtendo dados concretos do problema em várias

empresas de serviços de acesso à rede Internet.

- f) **Avaliar o modelo** através da análise dos resultados obtidos nas empresas piloto.
- g) **Consolidar uma ferramenta** de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet.

Estas são as ações que serão desenvolvidas aplicando-se a metodologia apresentada para atingir os objetivos propostos.

1.7 Resultados Esperados

Os resultados esperados como consequência da aplicação da metodologia descrita através das ações propostas, com a finalidade de atingir os objetivos propostos são:

- a) **Espera-se organizar o suporte bibliográfico** sobre o assunto em estudo, conceituando claramente os serviços de acesso à rede Internet dentro da gama de serviços existentes.
- b) Espera-se identificar os critérios de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet, **diferenciando-os** dos demais tipos de indicadores de qualidade em serviços.
- c) Espera-se identificar as ferramentas de avaliação da qualidade mais utilizadas em serviços e os **critérios de avaliação da qualidade** apropriados para cada tipo de característica analisado.
- d) Espera-se definir um **modelo apropriado** para abordar o problema, com adequação suficiente para ter validade neste segmento de serviços
- e) Espera-se que a aplicação prática do modelo seja possível e resulte em **dados confiáveis** para análise.
- f) Espera-se que, avaliando o modelo proposto e aplicado, seja possível **definir suas limitações e sua validade** dentro do escopo deste trabalho.
- g) Espera-se chegar a uma **ferramenta eficiente** para avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet.

Estes são os resultados esperados com a aplicação das etapas anteriores, o que permite através da realização dos objetivos específicos, atingir o objetivo geral, que é desenvolver um modelo de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet.

1.8 Limitações do Trabalho

Muitos são os tipos e modalidades de serviços oferecidos no mercado, sendo muito diferentes em suas características, complexidade e abrangência. Por isso, um modelo que pretenda ser genérico, deve utilizar estruturas e elementos válidos para toda a gama de possibilidades de serviços, sendo testado em uma diversidade também elevada de situações, o que torna o trabalho demasiadamente extenso e talvez infrutífero.

Este trabalho será desenvolvido com o objetivo de elaborar, testar e consolidar um modelo para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes de serviços de acesso à rede Internet. Para isto considerou-se alguns pressupostos básicos, tais como: que os serviços de acesso à Internet têm características peculiares; que pode-se definir característicos e critérios específicos para este serviço; que pode-se avaliar a qualidade percebida pelo cliente e a existência de ferramentas de avaliação da qualidade que permitam medi-los.

Considerou-se, portanto para esse estudo, apenas o setor de serviços, e dentro deste apenas os serviços que se desenvolvem de forma continuada no tempo, com duração indeterminada, conforme o interesse e necessidade do consumidor, para acesso à rede Internet.

Este serviço é realizado por empresas chamadas de provedores de acesso à rede Internet, de porte e abrangência diversos, desde pequenas empresas locais até grandes provedores nacionais.

O modelo será aplicado em algumas empresas de serviços de acesso à rede Internet da cidade de Cascavel, no estado do Paraná, onde será validado ou não, buscando-se também a sua consolidação como ferramenta de avaliação da qualidade em serviços de acesso à rede Internet.

1.9 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos principais, desdobrando-se em títulos e subtítulos, conforme a necessidade de estruturação do tema abordado.

No capítulo 1 estão apresentados uma exposição do problema, os objetivos a serem alcançados, a metodologia a ser utilizada, a justificativa do tema, os pressupostos básicos, as ações planejadas e os resultados esperados, assim como as limitações deste estudo e a sua estrutura.

No capítulo 2 será realizado um levantamento bibliográfico do tema, enfocando a evolução a abrangência dos sistemas de qualidade, a caracterização e natureza dos serviços e suas operações. Também serão investigados os sistemas e ferramentas utilizados para avaliar a qualidade em serviços, suas limitações e características.

No capítulo 3 será investigado o suporte prático necessário para limitar a abrangência do trabalho dentro das características dos serviços de acesso à rede Internet, porque este serviço tem peculiaridades que deverão ser consideradas no estudo.

No capítulo 4 será apresentado o modelo proposto para a resolução do problema, ou seja, o modelo de avaliação da qualidade em serviços de acesso à Internet, com suas características e forma de aplicação.

No capítulo 5 será descrita a aplicação prática do modelo, descrevendo-se o local de aplicação, as ferramentas utilizadas e os resultados obtidos, assim como uma avaliação geral do modelo.

No capítulo 6 serão apresentadas as conclusões obtidas com o estudo e as considerações e recomendações para trabalhos futuros.

Os anexos apresentam os materiais complementares utilizados para a realização deste estudo, assim como os dados obtidos na pesquisa, concluindo desta forma, a organização dos tópicos que compõem a estrutura deste trabalho.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será realizada uma revisão da bibliografia referente aos modelos de gestão da qualidade e da administração de serviços, enfocando os modelos de avaliação da qualidade percebida em serviços. Serão pesquisadas algumas ferramentas utilizadas para implantar melhorias de qualidade em serviços e os principais conjuntos de critérios utilizados para avaliação da qualidade percebida destes serviços.

Os conceitos apresentados a seguir são os fundamentos extraídos dos principais autores e pesquisadores da qualidade e da qualidade no setor de serviços, juntamente com os principais conceitos desenvolvidos para estruturar o modelo proposto.

2.1 Conceitos Básicos

Os principais conceitos desenvolvidos neste trabalho estão elencados abaixo. Eles são os fundamentos teóricos que permitiram o desenvolvimento do modelo proposto e nos quais ele se apoia, formando uma ferramenta coerente e integrada nas diretrizes amplamente consagradas e aceitas pelos autores e pesquisadores estudiosos do setor. Também serão apresentados os conceitos desenvolvidos como fundamentos para o modelo proposto, resultado do seu desenvolvimento como ferramenta prática de avaliação da qualidade.

2.1.1 Conceitos obtidos nas referências bibliográficas

Os conceitos apresentados a seguir foram sintetizados a partir das definições e elementos descritos pelos autores e pesquisadores do setor.

- **SERVIÇOS:** Os serviços são ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar, que resultam em benefícios de caráter intangível e que não implicam em propriedade de alguma coisa. (Paladini (1995, p.57); Possamai (1999, p.8)).
- **OPERAÇÕES DE SERVIÇOS:** Operações de serviços são as atividades que provêem produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema, e normalmente respondem por bem mais da metade dos postos de trabalho e dos ativos físicos das organizações. (Gianesi (1994, p.30); Schmenner (1999, p.23)).

- **QUALIDADE:** Qualidade é a totalidade de características de um produto ou serviço capazes de satisfazer as necessidades explícitas, implícitas e conveniências do consumidor, tornando-o aceitável plenamente por sua elevada adequação ao uso.(Lamprecht (1994, p.3); Garvin (1992); Juran (1990)).
- **GESTÃO DA QUALIDADE:** A gestão da qualidade envolve coordenar o planejamento e o desenvolvimento das atividades do programa de Qualidade Total, acompanhar sua implantação e proceder a sua contínua avaliação, estimulando o envolvimento de todas as pessoas, áreas e setores nos esforços que são feitos para direcionar os produtos e serviços da empresa para o pleno atendimento dos clientes. (Paladini (1994, p.53)).
- **FERRAMENTAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE:** As ferramentas para a melhoria da qualidade são as técnicas e modelos desenvolvidos para a implantação de melhorias da qualidade, envolvendo desde técnicas isoladas a programas integrados de controle e gerenciamento da qualidade. (Juran (1993); Fitzsimmons (2000)).
- **AValiação DA QUALIDADE:** A avaliação da qualidade consiste na coleta e o registro das informações claras, precisas e acessíveis acerca dos atributos ou variáveis relevantes, em um procedimento de avaliação dos processos ou operações que tem algum reflexo na qualidade. (Paladini (1994, p.164)).
- **QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS:** A qualidade percebida, por ser o serviço imaterial e intangível, está mais relacionada à avaliação e percepção abstrata do que aos elementos específicos do serviço, sendo formada pela reação subjetiva dos indivíduos face a objetos ou eventos. Assim, a qualidade percebida é mais geralmente vista como uma atitude; em outras palavras, a avaliação global que o consumidor efetua da oferta de um serviço. (Rodrigues (2000); Gronroos (1994, p.48); Albrecht (1992, p.39); Moreira (1996, p.59)).
- **AValiação DA QUALIDADE EM SERVIÇOS:** A avaliação da qualidade em serviços, por ser ela baseada na qualidade percebida, formada pela reação subjetiva dos indivíduos, não se presta a medidas quantitativas diretas, embora estas possam ajudar em alguns casos. Desta forma, os fatores de qualidade devem ser medidos através de *julgamentos de adequação*, seja de elementos internos, seja de clientes. (Albrecht (1992, p.165); Denton (1990, p.100)).

Estes conceitos apresentados acima fundamentam o modelo a ser desenvolvido e os seus elementos permitem a proposição de novos conceitos que se estruturam como base teórica do modelo a ser desenvolvido.

2.1.2 Conceitos propostos

Os conceitos apresentados a seguir formam os principais elementos teóricos que compõem e fundamentam o modelo proposto, desenvolvidos como uma sequência dos elementos apresentados pelos autores e pesquisadores do setor.

- **CRITÉRIOS ESPECÍFICOS:** são os critérios de avaliação da qualidade específicos para determinado tipo de serviço, que levam em consideração suas peculiaridades e especificidades.
- **GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS:** é uma medida de avaliação numérica que compara os critérios de avaliação da qualidade de um serviço entre si com o objetivo de determinar uma hierarquia de importância.
- **GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO:** é uma medida de avaliação que mede a satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado através de uma nota numérica dada ao critério pesquisado.
- **QUADRO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO:** é o quadro que apresenta a importância dos critérios relacionada à satisfação obtida, resultando em uma nota final para cada critério e um índice geral da qualidade do serviço.

Estes conceitos formam a estrutura teórica do modelo desenvolvido, pois são os elementos principais para estruturar a avaliação da qualidade percebida, ou seja, os critérios a serem avaliados, as duas avaliações que são feitas e o modo de relacionar e apresentar o resultado obtido.

2.2 A Natureza dos Serviços

A classificação clássica divide a atividade econômica em agricultura, indústria de bens e serviços, mas não define satisfatoriamente o que é “indústria de serviços”, já que ela compreende uma ampla gama de atividades. Algumas definições, segundo Lamprecht (1996, p.5), tentam propor que o setor de serviços sejam “indústrias cuja produção é intangível”, mas muitos serviços produzem um resultado tangível, o que torna esta definição muito limitativa. Estes serviços variam, segundo Lamprecht (1996, p.6) “não somente na sua natureza, mas também numa dimensão crucial...a extensão geográfica de sua respectiva esfera de influência”, diferenciando, assim, a barbearia da esquina, com influência local, do serviço nacional de correios, com alcance nacional.

Para Paladini (1995, p.57) os produtos podem ser divididos em três categorias: “Bens tangíveis, Serviços e Métodos”, onde os bens tangíveis se identificam com os produtos, os serviços, se referem aos bens intangíveis ou “ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar”, e os métodos, que dizem respeito a “procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros, ou ainda, informações por eles organizadas”. A diferenciação principal entre produtos e serviços encontra-se no modelo de interação com o cliente, cujas características são, para os produtos, “elevado número de atividades de suporte e pequena interação direta com o cliente”, e para os serviços “pequeno número de atividades de suporte e grande interação com o cliente”. Assim, para os produtos a interação com o cliente concentra-se em vendas, marketing e assistência ao produto, enquanto para os serviços o cliente participa do processo, estando inclusive fisicamente presente e interagindo com a produção do serviço.

Para Possamai (1999, p.8) uma classificação inicial pode ser dada por: bens duráveis, bens perecíveis e serviços: “Bens duráveis: são produtos usados durante algum tempo e comprados com menor frequência; Bens perecíveis: são consumidos mais rapidamente e em geral de uma só vez ou com poucas vezes de uso e Serviços: são benefícios ofertados de caracter intangível e que não implicam em propriedade de alguma coisa.”

Segundo Schmenner (1999, p.15) a melhor forma de definir serviços é de forma residual, ou seja, definindo-se o que ele não é, pois: “Formalmente, o governo dos Estados Unidos define o setor de serviços como residual, ou seja, desvinculado da agricultura ou do setor industrial.” Mas esta definição é problemática porque existem serviços agregados a produtos, como treinamento e assistência técnica, e serviços como o fornecimento de energia elétrica, que depende de uma usina geradora que é mais uma operação industrial de “fabricação” e distribuição de energia do que um serviço puro.

Na própria indústria existem atividades indiretas que se tornam mais relevantes do que a mão-de-obra direta da produção, pois segundo Schmenner (1999, p.16) “Mais e mais relevante é o gerenciamento da força de trabalho indireta – os engenheiros de produto e de processo, os planejadores de produção, os especialistas em materiais e os inspetores de qualidade. Esse é o tipo de mão-de-obra que, em uma indústria, é orientada para atividades de suporte – para serviços.”

No entanto, os serviços devem ser reconhecidos não como uma atividade periférica, mas como uma atividade que permeia os principais setores da economia: extrativista,

manufatureiro e de serviços, pois, segundo Dorothy Riddle, em Fitzsimmons (2000) apud (Riddle, 1986), pode-se ter como exemplos de serviços:

- Serviços empresariais: consultoria, finanças, bancos.
- Serviços comerciais: varejo, manutenção, consertos.
- Serviços de infra-estrutura: comunicações, transporte.
- Serviços sociais/pessoais: restaurantes, saúde.
- Administração Pública: educação, governo.

Assim, segundo Fitzsimmons (2000, p.27): “Em uma economia complexa, tanto os serviços comerciais quanto os de infra-estrutura funcionam como intermediários entre os setores extrativista e manufatureiro e também como canal de distribuição para o cliente final. Serviços de infra-estrutura são um pré-requisito para que uma economia se torne industrializada; portanto, nenhuma sociedade pode avançar sem estes serviços.”

2.3 Operações de Serviços

A função de operações é aquela responsável por produzir os produtos ou serviços que a empresa comercializa ou oferece aos seus clientes. Segundo Ganesi (1994, p.30) “É a função que provê produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema.” Segundo Schmenner (1999, p.23) “...a função de operações em uma empresa normalmente responde por bem mais da metade dos postos de trabalho e dos ativos físicos.”

Sob a ótica da gestão de operações, é importante identificar as especificidades das operações de serviços (que podem ser encontradas em diferentes graus em qualquer empresa) que afetam sua gestão, tornando-a distinta da gestão de manufatura. As especificidades mais relevantes, para Ganesi (1994, p.32), referem-se a:

- Presença e participação do cliente;
- Produção e consumo simultâneos, com a conseqüente impossibilidade de se estocarem serviços, tornando a capacidade perecível no tempo;
- Intangibilidade, ou seja, a impossibilidade de mensurar fisicamente o serviço.

Fitzsimmons (2000, p.46) inclui algumas características a esta relação como:

- Escolha do local ditada pela localização dos clientes: o cliente e o prestador de serviços devem se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize.

- Economias de escala limitadas: como normalmente o deslocamento do cliente é necessário, a área geográfica adjacente limita o número de clientes em potencial.
- Controle de serviços descentralizados: como os serviços não são executados em um ambiente controlado como na indústria, o controle deve ser realizado pelo próprio profissional que interage com o cliente, podendo a empresa, no máximo padronizar o processo de atendimento.
- Intensidade do trabalho: em serviços, o trabalho é, em geral, voltado mais para as pessoas que para os produtos, ocorrendo o problema do envelhecimento das habilidades da força de trabalho, o que exige o desenvolvimento de padrões e o treinamento contínuo dos funcionários.
- Dificuldade na avaliação dos resultados: é inútil contabilizar o número de clientes servidos, pois não leva em conta a singularidade do serviço prestado e tampouco a variabilidade da demanda. Uma forma de avaliação seria medir a mudança de cada cliente após a concretização do serviço, o que é, muitas vezes, impossível.

A compreensão das características principais dos serviços, assim como a discussão de características secundárias ou derivadas, é de fundamental importância para compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade em um ambiente de serviços.

Entendendo-se que existe enorme variedade de serviços diferentes e que os conceitos ligados à gestão de suas operações não podem ser generalizados, buscou-se uma classificação de processos de serviços as quais servirão de base para as várias análises seguintes. Em uma classificação proposta por Silvestro et al., em Giansesi (1994) apud (Silvestro et al, 1992), os serviços podem ser classificados em três grupos, conforme os processos de serviço: Serviços Profissionais, como bancos, assessoria, serviços médicos e assistência técnica, geralmente relativos a uma alta qualificação técnica do profissional; Loja de Serviços, como restaurante, hotelaria e o varejo em geral, onde as mercadorias ou instalações é que tem papel preponderante; e os Serviços de Massa, como transporte, cartão de crédito, comunicações, onde os serviços são padronizados e atendem a um grande público simultaneamente.

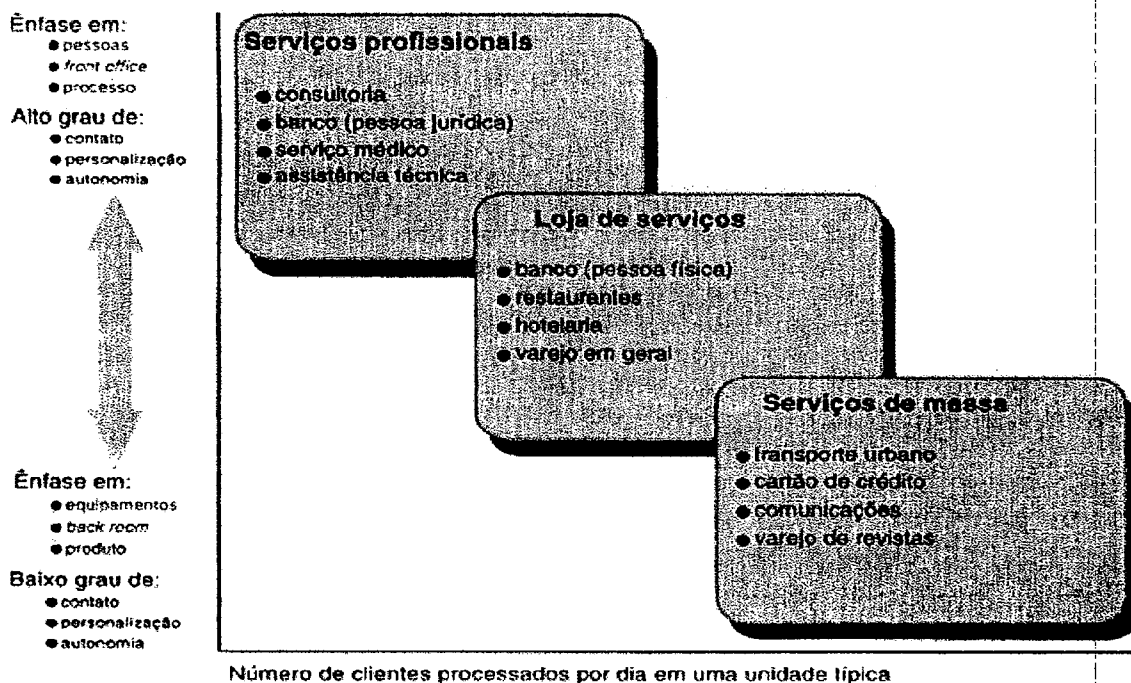


Figura 1: Classificação dos Processos de Serviço. (Gianesi, 1994, p. 44)

Ainda na figura 1, observa-se que esta classificação propõe utilizar seis dimensões: “foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado.”

Para Gianesi (1994, p.47), a classificação apresentada na figura 1 é o resultado da análise das principais dimensões de um processo de serviço que afeta a forma de gestão de suas operações, que são:

- A ênfase dada a pessoas ou a equipamento no processo;
- O grau de contato com o cliente;
- O grau de participação do cliente no processo;
- O grau de personalização do serviço;
- O grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- O grau de tangibilidade dos serviços;

Um conceito importante citado em Gianesi (1994, p.42) é o da separação entre o *front office* (onde se realizam atividades de linha de frente, com alto contato com o cliente) e o *back room* (onde se realizam atividades de apoio sem o contato direto com o cliente) de um sistema de operações de serviços, conforme apresentado na figura 2.

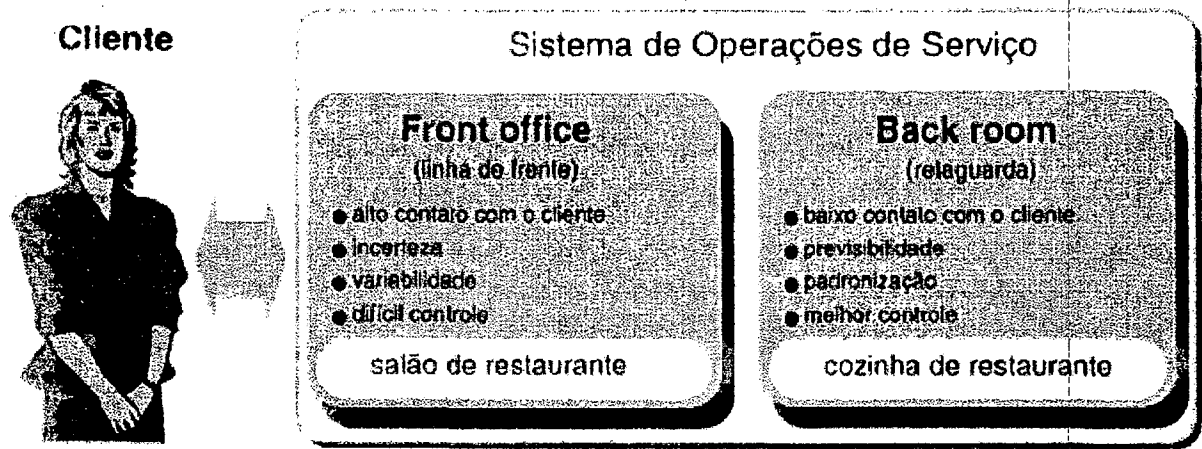


Figura 2: Operações de Serviços Divididas em *Front Office* e *Back Room*.(Gianesi, 1994, p. 42)

Já para Schmenner (1999, p.25) esta classificação inclui mais uma categoria, a “Fábrica de Serviços”, que contém processos com intensidade de mão-de-obra relativamente baixa e também um grau baixo de interação com o cliente, diferentemente da loja de serviços, onde o grau de interação com o consumidor aumenta, mantendo-se um baixo grau de intensidade de mão-de-obra, conforme apresentado na figura 3.

	Grau de interação e customização		
		Baixo	Alto
	Baixo	Fábrica de serviços <ul style="list-style-type: none">• Companhias aéreas• Transportadoras• Hotéis• Centros de lazer e recreação	Loja de serviços <ul style="list-style-type: none">• Hospitais• Funilaria e mecânica de automóveis• Outros serviços de reparos
Grau de intensidade de mão-de-obra	Alto	Serviços de massa <ul style="list-style-type: none">• Varejo• Atacado• Escolas• Aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais	Serviços profissionais <ul style="list-style-type: none">• Médicos• Advogados• Contadores• Arquitetos

Figura 3: Matriz dos Processos de Serviços (Schmenner, 1999, p. 25)

Para Schmenner (1999, p.23), as operações costumam ser divididas em dois grupos:

gerência de linha e serviços de suporte, onde “Em geral, a gerência de linha refere-se aos gerentes diretamente envolvidos com a entrega do serviço...Serviços de suporte são aqueles que estão, com frequência, fora do alcance do cliente – os cargos mais invisíveis dentro da empresa de serviços.”

Ao definir as especificidades dos serviços, de maneira geral, como a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente e a produção/consumo simultâneos, Ganesi (1994, p.43) definiu seus critérios de classificação como: a ênfase dada a pessoas ou equipamentos no processo, no primeiro caso, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente no processo e o grau de personalização do serviço no segundo caso, e o grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade do serviço no último. Já Schmenner (1999) utilizou como critérios de classificação o grau de intensidade de mão-de-obra e o grau de interação entre cliente e fornecedor e customização.

O enfoque do estreitamento da função de Marketing com a de Operações, afirma que a oportunidade de comunicação com o cliente ocorre principalmente durante a realização das operações que levam à realização do serviço. Ele evidencia que a presença e participação do cliente no processo facilitam a comunicação com o mesmo, embora exijam um maior grau de coerência e integração, pois o produto está sendo produzido e consumido simultaneamente, não existindo tempo para verificações ou controles posteriores.

No grau de contato com o cliente, a classificação das atividades em *front office* (linha de frente) e *back room* (retaguarda), apresentada por Ganesi (1994), separando as atividades de alto contato das de baixo contato, ajudam a definir critérios e prioridades em cada um dos casos. São, na verdade, análogas às atividades apresentadas por Schmenner (1999), onde a gerência de linha equivale ao *front office* e o serviço de suporte equivale ao *back room*.

As classificações para os serviços apresentadas pelos autores auxiliam a compreensão dos principais aspectos envolvidos na gama de serviços existentes, mas está longe de ser uma classificação universalmente aplicável, pois existem numerosas exceções que não se enquadram ou cujas características classificam-se em vários grupos simultaneamente.

No entanto, Ganesi (1994, p.39) evidencia que, devido a estas características específicas, os serviços devem alterar os elementos do composto mercadológico tradicional: preço, produto, praça e promoção, incluindo-se alguns elementos como:

Evidência Física: Pela sua intangibilidade, o consumidor costuma basear-se em algo tangível, sejam instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores.

Participantes: As atitudes e comportamento de qualquer pessoa que participe do serviço afetam o sucesso do serviço e a sua avaliação pelo cliente.

Processo: Em função da participação do consumidor no processo, muitas vezes ele é mais importante para sua avaliação de qualidade do que o próprio resultado.

A visão estratégica do serviço como função de operações implica na estruturação destes procedimentos como processos de serviços, contribuindo para elucidar suas etapas e sua ênfase principal.

2.4 Comportamento do Consumidor de Serviços

Verifica-se, inicialmente, que há grupos diferentes de consumidores, que apresentam comportamentos diferentes. Segundo Gianesi (1994, p.65), pode-se classificar os diferentes mercados em relação aos consumidores em: Mercado de Consumo, formado por consumidores individuais que compram produtos para consumo próprio; Mercado Industrial, formado por empresas de manufatura ou serviços que compram produtos ou serviços utilizados em seus processos; Mercado de Revenda, onde os produtos adquiridos visam ao lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros; Mercado Governamental, formado por órgãos de governo que compram produtos e serviços para atenderem suas missões.

Destes, o Mercado de Consumo é considerado o mais importante por ser mais amplo e de maior impacto nos indivíduos. Neste mercado, dois personagens estão presentes: o usuário-aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor-aquele que toma a decisão no processo de compra. Em muitos casos, os dois personagens estão unificados na mesma pessoa, mas quando eles são distintos é necessário identificar as expectativas e necessidades de cada um, o que é fundamental para a determinação dos critérios competitivos a serem adotados.

2.4.1 Fatores que influenciam a decisão de compra

Segundo Gianesi (1994, p.67), quatro grupos de fatores influenciam o consumidor em sua decisão de compra:

Fatores Culturais: Referem-se principalmente ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância, que é influenciada também pela nacionalidade, raça, religião e

região demográfica. A classe social é também um fator cultural, já que são relativamente homogêneas e seus membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares.

Fatores Sociais: Referem-se aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, os grupos que influenciam a decisão de compra. A família é apontada como o principal grupo de referência, mas os amigos e colegas de trabalho também desempenham um papel importante. Estudos apontam que os consumidores confiam mais em fontes de informação pessoais do que impessoais antes da compra, evidenciando a importância destes grupos na formação das expectativas e na decisão de compra.

Fatores Pessoais: Podem ser divididos em fatores demográficos, como idade, ocupação, renda, entre outros, e fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e autoconceito. Estes últimos explicam melhor como as pessoas agem e vivem, o que descreve as ações e comportamentos gerados pela sua forma de pensar. Estes fatores identificam grupos de clientes com padrões comuns de comportamento na compra de serviços.

Fatores Psicológicos: Quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento do consumidor:

- **Motivação:** é o que leva o consumidor a realizar a compra, ou seja, a sua necessidade e desejo.
- **Percepção:** é o modo pelo qual o consumidor organiza as informações para formar uma imagem significativa do assunto. Para os serviços, a percepção é fundamental para a avaliação, pois ela ocorre através de fatores intangíveis, que devem ser adequadamente orientados para passar a imagem que se deseja.
- **Aprendizado:** refere-se à influência da experiência anterior do consumidor.
- **Convicções e Atitudes:** representam as noções preconcebidas que os consumidores tem sobre determinadas coisas, como o tempo de espera em filas e o tratamento pessoal esperado.

2.4.2 O Processo de decisão de compra

O processo de decisão de compra segue o modelo descrito por Kotler (1991, p. 42), cujas etapas são:

- Identificação das Necessidades: Uma necessidade é identificada quando o consumidor sente uma diferença entre o estado desejado e o estado atual de alguma de suas condições. Esta identificação pode ser motivada por fatores internos ou ambientais.
- Busca de Informações: Ao identificar uma necessidade o consumidor fica atento para informações referentes ao atendimento desta necessidade, podendo buscar informações em várias fontes como: Fontes Pessoais (família, amigos); Fontes Comerciais (propaganda, vendedores); Fontes Públicas (organizações, governo); Fontes Experimentais (exame e experimentação). Conforme visto anteriormente, os consumidores confiam mais nas fontes pessoais mas também as experimentais tem suma importância para conhecer as alternativas de fornecimento e as suas características. Em um grau de confiança das fontes de informação, o consumidor de serviços confia mais em Credenciais, depois em Experiência e por último em Pesquisa para a decisão de compra.
- Avaliação de Alternativas: A avaliação de serviços é bem mais difícil do que de produtos, pois se baseia em fatores intangíveis. A pesquisa pode ser feita antes da compra, mas a experiência apenas ocorre após o uso, enquanto a avaliação por credenciais é características dos serviços e dificilmente avaliada. Ganesi (1994, p.71) apresenta algumas considerações a respeito da avaliação dos serviços pelos consumidores: os consumidores de serviços tem maior percepção de risco, pois o serviço prestado não pode ser devolvido, e os clientes antigos conhecem o serviço e sua percepção de risco é menor, evidenciando a importância de mantê-los. Os consumidores usam o preço e as instalações como indicativos da qualidade do serviço, sendo que nem sempre o menor preço indica melhor serviço e comumente o efeito é contrário. As instalações, equipamentos, bens facilitadores, funcionários e outros consumidores formam a imagem da qualidade do serviço na decisão de compra.
- Decisão de Compra: A intenção de compra do consumidor sofre influência de dois fatores: a atitude de outras pessoas, como outro consumidor, que pode ser mais ou menos intensa e ter maior ou menor influência, e as situações imprevistas, como dificuldade de acesso, filas enormes, funcionários rudes ou desinteressados ao primeiro contato.
- Comportamento Pós-Compra: O comportamento pós-compra depende do grau de satisfação do consumidor com o serviço. Assim, quanto mais satisfeito estiver o consumidor, mais provável a repetição da compra, pois reduz o risco percebido, conforme

visto anteriormente, podendo inclusive indicar o serviço a outros consumidores. Por outro lado, o cliente insatisfeito pode tomar três atitudes básicas:

- Tomar alguma ação pública, como buscar reparação, tomar uma ação legal ou reclamar junto a órgão governamentais;
- Tomar alguma ação privada, como boicotar o fornecedor e contra-recomendar o serviço;
- Não tomar nenhuma ação, o que contribui para formar uma imagem ruim do serviço e que pode resultar em uma ação extrema na próxima oportunidade em que não for satisfeito.

As ações privadas são indesejáveis, pois destroem as avaliações baseadas em credenciais e os efeitos da propaganda. As ações públicas permitem ao fornecedor identificar as falhas do serviço e tomar ações de reparação, enquanto a omissão do consumidor não depõe contra o serviço, também não aponta as suas falhas, mas cria uma imagem ruim, que é potencializadora de ações futuras. O cliente raramente informa sua insatisfação, e esta postura é reflexo de três fatores principais: os funcionários tomam posturas defensivas em relação a reclamações, procurando evitá-las; os clientes não acreditam que a reclamação possa gerar resultado; quando o cliente participa do processo de serviço sente-se também responsável por sua insatisfação.

2.4.3 O relacionamento entre o cliente e a empresa de serviços

O tipo de relacionamento entre o cliente e a empresa de serviço pode ser de duas formas, segundo Ganesi (1994, p.74): uma ligação formal entre ambos, como um associado em um clube, ou uma relação temporária, sem ligação formal. As vantagens da ligação formal entre empresa e cliente são muitas: o melhor conhecimento das expectativas do cliente por parte da empresa, suas necessidades e o uso que fazem do serviço. Com isso, a empresa pode aumentar o custo de troca do cliente através de vantagens adicionais que visam à sua fidelização, mas esta estratégia não se sustenta por si só, necessitando atingir ou superar constante as expectativas do cliente para manter sua lealdade no longo prazo.

Como o relacionamento do cliente com a empresa pode ser influenciado pelo serviço prestado, existem as seguintes situações, segundo Ganesi (1994, p.75):

Cliente Novo: como não conhece o serviço, tem alta percepção do risco; necessita de alguns cuidados e treinamentos no serviço já que o resultado depende em parte de sua atuação no

processo; a sua satisfação é mais difícil e necessita de uma postura prospectiva por parte dos funcionários para identificar suas necessidades e expectativas.

Cliente Frequenter: como teve suas expectativas atendidas e voltou ao serviço, ocorre a redução do risco percebido por parte do cliente e o seu conhecimento de como se operam os serviços e sua participação no processo; o prestador por conhecê-lo melhor pode influenciá-lo pelo contato mais intenso e pela consistência na prestação do serviço.

Cliente Perdido: é uma fonte de informações negativas sobre a empresa para clientes potenciais e atraí-lo novamente pode ser mais dispendioso e difícil do que a um novo cliente; daí o esforço de algumas empresas para supercompensá-los visando a sua recuperação.

Cliente Recuperado: o esforço para transformar um cliente insatisfeito em um cliente recuperado e fiel é satisfatório porque aumenta o grau de contato com o cliente. Permite a identificação de falhas no processo e possibilita à empresa demonstrar a sua política em caso de falhas, o que reduz a percepção do risco por parte do cliente e pode levá-lo a tornar-se mais fiel do que um cliente habitual.

2.5 Histórico e Evolução da Qualidade

Antes de ser conceituada e formalizada como ferramenta científica de gestão, a qualidade era uma percepção popular que envolvia o aspecto e a funcionalidade de um produto. Este conceito intuitivo permeou as atividades humanas nos séculos XVIII e XIX, quando, segundo Caravantes (1997) apud (Garvin, 1992) “quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres do ofício.”

O advento da Revolução Industrial mudou totalmente este quadro, pois com a produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis introduziu a inspeção formal e outras técnicas de controle da qualidade, conforme Caravantes (1997, p.62): “Com a revolução industrial e o sistema fabril, vieram estratégias adicionais como: especificações escritas, mensuração com instrumentos de medição adequados, e os laboratórios para testes e padronização.”

No início do século XX, com o crescimento das organizações industriais, surgiu a Administração Científica, onde seu principal fundador, Taylor, procurava sistematizar e racionalizar todas as ações humanas no trabalho. Segundo Paladini (2000, p.45): “Taylor

buscava substituir a ação improvisada pela ação científica” e também os fundadores da Administração Científica formularam seus princípios gerais, que são:

- “ação sobre o processo: as atividades devem ser controladas sempre em regime de confronto com os padrões;
- ação sobre recursos: associar a cada recurso, a ação que lhe compete, garantindo a perfeita disciplina e capacidade de controle sobre tais recursos;
- ação com base técnica: evitar procedimentos baseados em critérios que sejam específicos a certos recursos, ou confiando improvisadamente a eles, buscando ações técnicas, apoiadas em procedimentos científicos.”

Segundo Caravantes (1997) apud (Garvin, 1992), Walter Stewhart dos laboratórios da Bell Telephone, desenvolveu técnicas específicas de Controle Estatístico da Qualidade. Segundo ele “Stewhart criou técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade.”

Para Caravantes (1997, p.64): “Durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria americana enfrentou uma tarefa adicional, uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase na indústria bélica.” Esta mudança levou a uma imensa escassez de bens que surgiu em meio de um enorme crescimento do poder de compra, levando a uma queda da qualidade porque a prioridade máxima era o prazo de entrega.

Deste cenário surgiu, segundo Caravantes (1997, p.64), “...um movimento que visava a resgatar o conceito de que o controle de qualidade deveria conter uma abordagem mais ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento. Esse movimento recebeu várias designações, dentre as quais a mais conhecida é Controle Total da Qualidade.”

Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses realizaram um grande esforço para redirecionar a indústria de guerra para a exportação de produtos manufaturados. Para isso, segundo Caravantes (1997, p. 66) “...os japoneses se prontificaram a aprender como os outros países gerenciavam a qualidade, já que seus produtos se caracterizavam pelos preços baixos e pela má qualidade.” Segundo Caravantes (1997) apud (Garvin, 1992) “...as décadas de 40 e 50 foram períodos de reconstrução e consolidação para o controle da qualidade japonesa. Novas técnicas foram importadas dos Estados Unidos, estudadas cuidadosamente e então aplicadas em uma ampla série de cenários.”

Segundo Paladini (1995, p.36) “A descoberta da qualidade por parte do Japão permitiu

enorme popularização dos métodos e da essência conceitual do controle da qualidade, a partir, sobretudo, dos trabalhos de Deming e Juran, em 1955, como também de Ishikawa, que introduziu técnicas de controle de processos.”

Segundo o professor Tadashimoto, em Caravantes (1997) apud (Tadashimoto, 1992) “existem três fatores críticos na manutenção da alta produtividade das organizações japonesas:

- Treinamento em serviço – OJT (*On the Job Training*);
- Controle de Qualidade – TQC (*Total Quality Control*);
- Planejamento de longo prazo – LTP (*Long Term Planning*).”

A evolução da qualidade, segundo Paladini (1995, p.37) segue nos anos 60 da seguinte forma: “a década de 60 viu nascer o conceito de Controle da Qualidade Total; assistiu à estruturação dos programas Zero-Defeito e o aparecimento dos Círculos de Controle da Qualidade.” Ainda segundo Paladini, os anos 70 são marcados pelo “...advento de conceitos como o de Controle da Qualidade por toda a empresa (Ishikawa, 1975) ou por toda a organização (Feigenbaun, 1977).” Surge também o conceito de: “...controle da qualidade participativo, que preconiza o envolvimento pleno dos operários em decisões relativas a seus postos e ambiente de trabalho, processos de produção e produtos.”

Tecnicamente houve os programas de credenciamento de laboratórios de controle da qualidade e o desenvolvimento de novas ferramentas. Segundo Paladini (1995, p.37): “os diagramas de causa-efeito e o controle de variações em processos produtivos, com os métodos de Taguchi (1976/77)”, quando o desenvolvimento da capacidade de processamento dos computadores “..ampliou e facilitou o uso de técnicas estatísticas.”

Atualmente existe, segundo Paladini (1995, p.40), “de um lado, o maior interesse do consumidor pela qualidade; de outro, a indústria que, sentindo este impacto, volta-se para o desenvolvimento de métodos mais eficientes para produzir com qualidade. A pressão dos custos deve determinar a revisão de muitos métodos e técnicas até então muito em voga; ao mesmo tempo, o avanço tecnológico deve criar novas ferramentas para o controle dos processos industriais, o que deve ser positivo para a qualidade.”

Percebe-se, portanto, que a qualidade é um processo evolutivo, que depende de técnicas e das condições tecnológicas de uma época, mas que avança continuamente adaptando-se ao mercado e às exigências de um ambiente mais e mais competitivo para o futuro.

2.5.1 Conceito de qualidade

Definir “Qualidade” tem sido uma tarefa difícil para os autores, por sua característica variável e imprecisa, além de mutável através dos tempos, pois é um conceito dinâmico que vem evoluindo com o decorrer dos anos.

A definição dada pela norma ISO 8402, “Vocabulário para a Qualidade”, de 1986, é de que qualidade é “a totalidade de características de uma entidade que se relacionam com a sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.” (Lamprecht, 1994, p.3).

É claro que neste conceito apresentado pela norma estão contidas a qualidade do projeto, das matérias-primas, componentes, controle de processos, fabricação, instalação, serviço pós-venda, inspeção, ensaios, manuseio, armazenamento, embalagem, expedição, entrega, e outras atividades afins. Assim, qualidade é mais do que as necessidades explícitas e implícitas citadas pela norma e apresentadas mais ou menos claramente pelo cliente, discutidas pelo projeto, modificadas ou melhoradas pelos fornecedores e colocadas em prática num processo de produção. Significa qualidade do sistema como um todo e de todas as suas partes relacionadas.

Segundo Paladini (1995, p.24), o pesquisador americano David A. Garvin publicou nos Estados Unidos um artigo intitulado “O que significa, realmente, a qualidade do produto?”, onde foram listadas cinco abordagens básicas para definir qualidade, visto que o conceito sofre modificações devido às atividades a que é aplicado. São elas: abordagem transcendental, abordagem centrada no produto, no usuário, na fabricação e no valor do produto. Assim, segundo Paladini (1995) apud (Garvin, 1992):

Pela abordagem Transcendental: “qualidade é uma característica, propriedade ou estado que torna o produto aceitável plenamente, embora esta aceitação seja derivada não de análise e estudos feitos, mas da constatação prática, proveniente, no mais das vezes, da experiência”, e não de elementos objetivos e mensuráveis.

Na Abordagem Centrada no Produto considera-se a “qualidade como uma variável passível de medição e, até mesmo, precisa”, e associada com a “quantidade de elementos ou atributos que o produto possui”. Assim, qualidade seria o “maior número e melhores características que um produto apresenta.”

Na Abordagem Centrada no Valor considera-se que um produto “é de boa qualidade se apresentar um alto grau de conformação a um custo aceitável”, ou seja, tem um bom

desempenho a um baixo custo. Inclui-se desta forma o preço como parâmetro de adequação do produto à finalidade a que se destina.

Na Abordagem Centrada na Fabricação busca-se produzir um produto “em completo acordo com as especificações básicas, fixadas em projeto”. Não se discute aqui se estas especificações estão corretas, mas apenas o esforço para produzir em acordo com as suas especificações, o que resultaria em um produto de qualidade.

A Abordagem Centrada no Usuário “fixa-se no consumidor como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto”, pois afinal é ele quem compra ou não o produto. Assim, qualidade relaciona-se ao “grau com que um produto atende às necessidades e conveniências do consumidor”. Esta abordagem de certa forma engloba as demais, pois produto, processo, valor e vários elementos abstratos valorizados pelo consumidor podem ser fatores de qualidade que, no entanto, podem ser resumidos a uma adequação ao consumidor.

Para Garvin (1992) a qualidade enfoca vários aspectos: “Pode-se identificar oito dimensões da qualidade como esquema de análise: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética, qualidade percebida.”

Fitzgerald, em Moreira (1996) apud (Fitzgerald, 1993) apresenta um conceito de qualidade em serviços que enfoca principalmente o cliente: “Qualidade do serviço é a totalidade de aspectos e características do pacote de serviço que se apoia na sua habilidade de satisfazer o cliente.”

Historicamente o conceito de qualidade vem evoluindo e sua ênfase se modificando sucessivamente do produto sem defeitos para o processo que não gera defeitos e finalmente para a adequação ao usuário, traduzindo-se modernamente no conceito de Juran, em Paladini (1994) apud (Juran, 1990), que: “Qualidade é adequação ao uso”.

Paladini diferencia três modelos básicos de qualidade: *in-line*, *on-line* e *off-line*, de acordo com o ambiente onde ela é produzida.

Assim, segundo Paladini (1994, p.18) pode-se ter:

- Qualidade *In-Line*: “Trata-se do modelo que enfatiza a qualidade obtido em nível do processo produtivo, nas “linhas de produção”, e que pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação.”
- Qualidade *Off-Line*: “é aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver.”

- Qualidade *On-Line*: “é o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos e comportamentos de consumo, e repassá-los ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado.”

Para Gale (1996, p.7), o conceito de qualidade evoluiu nos Estados Unidos em quatro estágios, a saber:

- “Qualidade de Conformidade: consiste em produzir de acordo com as especificações técnicas de projeto, evitando o retrabalho e reduzindo tempo e perdas.
- Satisfação do Cliente: a empresa deve aproximar-se do cliente buscando compreender suas necessidades e expectativas para dirigir seu foco para o cliente.
- Qualidade percebida pelo mercado *versus* concorrentes: consiste em aproximar-se do mercado e utilizar ferramentas que permitam reproduzir a análise de valor que os clientes fazem em relação aos concorrentes, entendendo por que ganham ou perdem clientes.
- Gerenciamento do valor do cliente: é a integração do gerenciamento total da qualidade desenvolvido nos três primeiros estágios com os sistemas de administração, utilizando medidas e ferramentas da análise de valor do cliente para monitorar a competitividade, investimentos e alinhar pessoas e processos para as necessidades do seu mercado-alvo.”

Por meio deste enfoque, verifica-se que o foco da qualidade evoluiu em uma primeira etapa, do produto para a satisfação do cliente; em uma segunda etapa utiliza a qualidade percebida pelo cliente e inclui as atividades dos concorrentes; finalmente integra as informações sobre a qualidade com o gerenciamento da organização.

Para Gale (1996, p.14): “Qualidade tem pouco significado em sua empresa, a menos que o cliente perceba sua qualidade como sendo superior à de seu concorrente. Saber como alcançar este tipo de qualidade é o que realmente conta.”

Assim, este enfoque utiliza a qualidade percebida pelo cliente, pelo mercado e o gerenciamento dos critérios escolhidos pelo cliente como mais relevantes, como uma ferramenta gerencial, onde a quantificação destes critérios orienta as decisões estratégicas da organização.

2.6 Gestão da Qualidade

Com o desenvolvimento e o crescimento da importância da qualidade nos produtos e processos, surgiu uma nova função nas organizações, a “gestão da qualidade” e um novo profissional, o “gerente de qualidade”. Segundo Paladini (1994, p.53), é “...a pessoa encarregada de coordenar o planejamento e o desenvolvimento das atividades do programa de Qualidade Total, acompanhar sua implantação e proceder a sua contínua avaliação...”

Esta atividade altera a área de abrangência do gerente, pois, segundo Paladini (1994, p.53) “De fato, no contexto da Qualidade Total, pretende-se que haja grande envolvimento de todas as pessoas, áreas e setores nos esforços que são feitos para direcionar os produtos e serviços da empresa para o pleno atendimento dos clientes.”

Outra alteração, segundo Paladini (1994, p.53), ocorre no nível de atividades da gerência da qualidade, pois cabe a ela “...o estabelecimento de diretrizes e metas para a qualidade”, o que é uma atividade de nível da alta administração, “área em que nem sempre se incluem os gerentes”.

A gestão da qualidade tem características próprias que a diferenciam do gerenciamento tradicional, ou nas palavras de Juran & Gryna, em Paladini (1994) apud (Juran & Gryna, 1991) “A administração da qualidade total é, na verdade, uma extensão do planejamento de negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade, ou seja, o planejamento da qualidade a nível estratégico.”

Assim, como a qualidade é papel e função de todos na organização, pode-se ter, segundo Cortada (1994, p.5), “O papel de *ver o quadro todo* foi transferido para os níveis mais baixos da empresa. Na prática, significa dizer que os empregados precisam saber mais a respeito do que a empresa toda faz e, conseqüentemente, precisam encarar suas tarefas como parte de processos mais amplos e interligados, assim como os gerentes executivos faziam antes, instintivamente.”

A seguir apresentamos uma síntese dos principais “gurus” da qualidade, selecionados por serem os mais conhecidos e que trouxeram maiores contribuições para o desenvolvimento da qualidade neste século. Segundo Caravantes (1994, p.74) “Juran é considerado uma autoridade em qualidade, e seu livro *Quality Control Handbook*, publicado em 1951, se tornou a bíblia da qualidade nos Estados Unidos e no Japão.” Deming, segundo Caravantes (1997, p.74) “...tem sido considerado como o fundador da nova era econômica industrial. Foi ele

quem introduziu no Japão a importância da qualidade e a aplicação do raciocínio estatístico.” Segundo Cortada (1994, p.15) Philip Crosby tornou-se importante por ter publicado em 1979 o livro chamado *Quality is Free*. “Ele se tornou um *best seller* porque era claro, franco e dava mais receitas do que Deming.”

Segundo Caravantes (1997, p.65), Feigenbaum tornou-se importante por seus estudos sobre qualidade na General Electric, e em 1956 propôs o Controle de Qualidade Total, tendo seguidores até hoje, apesar de menos conhecido do que Juran e Deming.

Finalmente, segundo Cortada (1994, p.18), Ishikawa representa o pensamento dos “gurus” da qualidade do Japão, onde o método foi aplicado com tanta eficiência e sucesso.

2.6.1 A Gestão da qualidade segundo Joseph M. Juran

Para Juran, em Caravantes (1997) apud (Juran, 1993) “o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos universais de gerenciamento: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade”

“O planejamento da qualidade é a atividade para: determinar as necessidades dos clientes, e desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes.” “No controle da qualidade, o conceito de controle é o de “manter o *status quo*”, manter o processo planejado no seu estado planejado, de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais.”. Ainda em Caravantes (1997) apud (Juran, 1993), “No melhoramento da qualidade, melhoramento significa a criação organizada de mudanças benéficas, e a obtenção de níveis inéditos de desempenho; é um sinônimo de inovação.”

Segundo Cortada (1994, p.17) “*Adequação para uso* é a pérola de Juran – a sua maneira de dizer o que o cliente quer.”

2.6.2 A Gestão da qualidade segundo W. Edwards Deming

Deming desenvolveu 14 pontos que descrevem o que é necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva. É considerado o principal filósofo da qualidade neste século.

Para Deming, em Cortada (1994) apud (Deming, 1986) “A melhora constante é um ciclo interminável de eventos. As decisões devem ser baseadas em fatos (dados) e não em instinto ou mera experiência. Nada é constante e as relações com os clientes e funcionários estão sempre mudando, melhorando.” Ainda em Cortada (1994) apud (Deming, 1986), “A

filosofia de Deming é composta por uma trindade de crenças: constância de finalidade, melhora constante e conhecimento profundo. Esta trindade é refletida num programa de quatorze pontos.”

2.6.3 A Gestão da qualidade segundo Philip Crosby

Crosby, segundo Caravantes (1997, p.74), “é conhecido como o criador do Defeito Zero. Desenvolveu um programa de 14 passos que é usado como base para muitos programas de melhoria da qualidade.”

Segundo Cortada (1994, p.15) “Crosby tem uma lista de quatro valores absolutos da gestão e manejo da qualidade:

- Primeiro: estar em conformidade com os requisitos.
- Segundo: o seu sistema de gestão da qualidade é a prevenção.
- Terceiro: a idéia pela qual ele é mais famoso é o conceito de zero defeito.
- Quarto: medir a qualidade com o preço da não-conformidade.”

2.6.4 A Gestão da qualidade segundo Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum foi engenheiro da General Eletric durante a Segunda Guerra Mundial, onde tornou-se perito em qualidade, tornando-se posteriormente o chefe de qualidade na produção nessa empresa. Segundo Cortada (1994, p.17) sua definição de qualidade é muito simples: “o que o comprador diz que é.”, e: “Feigenbaum argumenta que a idéia de qualidade é um processo para administrar como você pode satisfazer o cliente, oferecer preços mais competitivos e obter maior satisfação dos funcionários.” Ainda segundo Cortada (idem): “Ele argumenta também que examinar os fatos relativos ao desempenho (utilizando estatística) é fundamental para o êxito de qualquer processo ou tarefa.”

2.6.5 A Gestão da qualidade segundo Kaoru Ishikawa

Talvez o mais conhecido “guru” da qualidade não americano seja o japonês Kaoru Ishikawa, segundo Cortada (1994, p.18) “...pai dos Círculos de Controle da Qualidade criados pela primeira vez no início da década de 1960.”. Ainda segundo Cortada (1994, p.18), “Esses círculos funcionavam somente se a gerência adotasse as suas idéias para melhorias e facilitasse

a sua implantação. Ishikawa argumentava a favor do Controle Total da Qualidade (CTQ), onde todos os membros de uma organização tem de participar nas melhorias da qualidade – nem só os gerentes nem só os trabalhadores.”

“Ishikawa coloca o cliente no centro da sua visão de melhora da qualidade, não a empresa ou um grupo dentro dela, conforme ilustra a figura 4. A definição de cliente é: qualquer pessoa que receba o resultado de qualquer trabalho feito por um empregado (o conceito dos clientes com C maiúsculo e c minúsculo).”



Figura 4: Interação do Cliente com as Atividades da Empresa. (Cortada, 1994, p. 29)

Segundo o próprio Ishikawa, o conceito de qualidade toma dimensões muito mais amplas do que está-se acostumado a pensar. Para Ishikawa (1993), “Interpretando de forma mais ampla, qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos, etc. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações.”

2.7 Ferramentas e Modelos para a Melhoria da Qualidade em Serviços

Os estudiosos da qualidade desenvolveram inúmeras ferramentas para a implantação de melhorias da qualidade, as quais podem ser relacionadas aos aspectos que se quer desenvolver em uma organização. De acordo com Juran (1993), os atributos da qualidade de um serviço ou produtos necessários para a sua adequação ao uso são representados pelas seguintes dimensões:

a – Psicológicas (Ex: comodidade, beleza).

b – De tempo (Ex: Velocidade de atendimento).

c – Contratuais (Ex: Cumprimento dos prazos de garantia).

d – Éticas (Ex: Honestidade dos funcionários, cumprimento nos prazos prometidos).

e – Tecnológicas (Ex: Lançamento mundial do produto/serviço oferecido)".

As ferramentas e técnicas para a implantação de melhorias da qualidade vem evoluindo ao longo dos anos, passando de técnicas isoladas a programas integrados de controle e gerenciamento da qualidade. A seguir apresenta-se algumas das principais técnicas e métodos para a implantação de programas de melhoria da qualidade:

2.7.1 QFD (*Quality Function Deployment*)

O QFD (*Quality Function Deployment*), conhecido no Brasil como Desdobramento da Função Qualidade, foi desenvolvido no Japão e largamente utilizado na Toyota e seus fornecedores. Consiste em um processo que considera a opinião do cliente no estágio de projeto de produto. Segundo Fitzsimmons (2000), "A idéia central do QFD é que os produtos deveriam ser projetados de forma a refletir os desejos e os gostos dos clientes; portanto, as funções de marketing, engenharia de projeto e manufatura deveriam ser coordenadas." Desta forma, seu esforço consiste em traduzir os elementos da satisfação do cliente em especificações mensuráveis no produto. Fitzsimmons afirma que o QFD pode ser utilizado, de forma análoga, em sistemas de prestação de serviço.

2.7.2 O ciclo PDCA

A metodologia PDCA entende a melhoria como um processo contínuo e continuado representado por um círculo onde as etapas são percorridas constantemente. As etapas do ciclo, conforme apresentadas na figura 5, são:

- P (Plan – Planejar a melhoria),
- D (Do – Implantar a melhoria),
- C (Check – Avaliar a melhoria) e
- A (Act – Ação a ser disparada).

A principal etapa do processo, segundo Giansesi (1994) é que se “...a alteração de processo resultou em efetiva melhoria de desempenho, este novo processo deve ser “estabelecido”, ou seja, deve ser documentado, talvez padronizado e os procedimentos devem ser alterados para que a melhoria seja encarada como permanente...”.

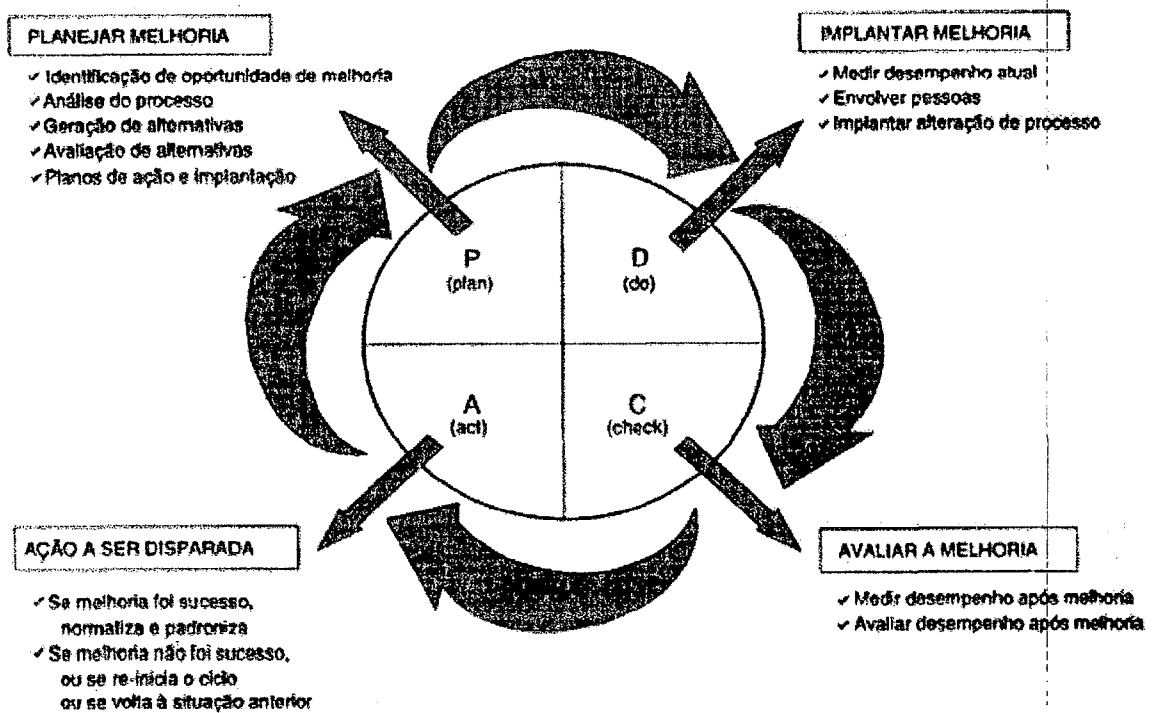


Figura 5: Ciclo PDCA (Giansesi, 1994, p. 228)

Na figura 5 pode-se visualizar o ciclo proposto pela metodologia PDCA onde, após o planejamento da melhoria e implantação da melhoria, deve-se avaliar os benefícios alcançados e normalizar e padronizar esta melhoria.

2.7.3 Controle de processos em serviços

O controle de qualidade em serviços pode ser visto como um sistema de aferição de variáveis com retroalimentação. O resultado da variável é comparado com um padrão e o desvio deste padrão é comunicado à entrada, que faz os ajustes necessários para que o resultado (saída) mantenha-se dentro de limites toleráveis. As maiores dificuldades deste sistema, segundo Fitzsimmons (2000) são as medições de desempenho em si, pois “A natureza intangível dos serviços torna difíceis, mas não impossíveis, as medições diretas.” E “O monitoramento do desempenho do serviço é frustrado pela natureza simultânea da produção e do consumo do serviço”.

Estas dificuldades podem ser contornadas utilizando-se medições indiretas de desempenho, ou conforme Fitzsimmons (2000), “...através da focalização no processo de prestação em si e na utilização de uma técnica nascida na manufatura, denominada controle estatístico de processo.” Neste método elabora-se a carta de controle, fixando a dispersão dos dados das ocorrências, realizando-se análises de dispersão e tendências para sugerir ações corretivas.

Segundo Vieira (1999), as sete ferramentas estatísticas do controle de qualidade podem solucionar até 95 % dos problemas existentes em uma organização. São elas: a Folha de Verificação, que registra a coleta dos dados do processo; a Estratificação da Amostra, que permite sistematizar e localizar os defeitos; o Diagrama de Pareto, que permite identificar as causas dos defeitos; o Histograma, que permite apresentar os dados de forma gráfica para maior clareza; o Diagrama de Causa e Efeito, que permite investigar as causas de um problema de qualidade; o Gráfico de Controle, que permite monitorar uma variável ao longo do tempo, através de amostragens; e o Diagrama de Dispersão, que permite estudar a correlação entre duas variáveis, geralmente uma característica e um fator que possa influenciá-la.

2.7.4 Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa

Segundo Campos, todo controle de processo depende da compreensão do relacionamento causa/efeito, pois tem-se a tendência de confundí-los e esta separação é fundamental para se atuar de forma correta no processo. O diagrama de Ishikawa (ou diagrama de causa e efeito, ou diagrama espinha de peixe) é a ferramenta utilizada no Japão para separar as causas dos seus efeitos, de forma sistemática e organizada.

Na figura 6, conforme verifica-se em Campos (1992, p. 18), o diagrama está organizado em famílias de causas, como: matérias-primas, máquinas, medida, meio ambiente, mão-de-obra, que são os fatores de manufatura. Em cada um destes fatores encontram-se elencados os elementos que os compõem e que são apresentados como causas dos efeitos ocorridos em cada um dos fatores de produção.

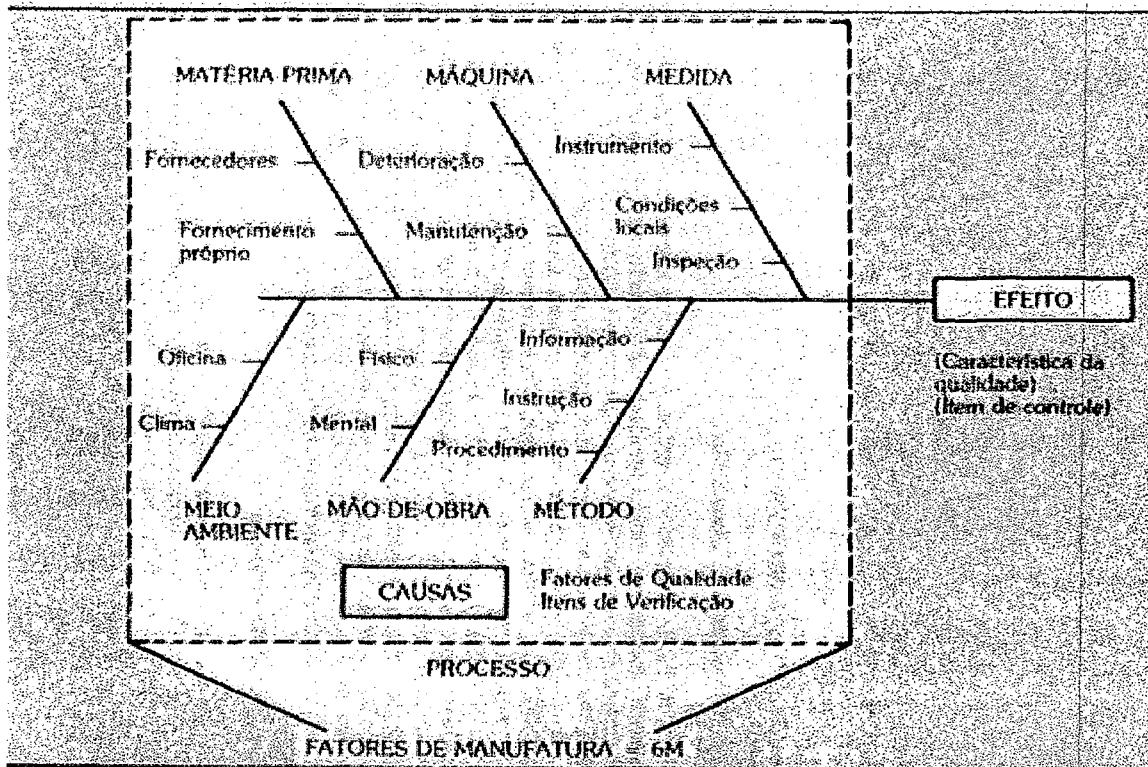


Figura 6: Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito) (Campos, 1992, p. 18)

Todo processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, utilizados para exercer o controle através de medidas objetivas, que são os itens de controle. Segundo Campos: "Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total." Ainda segundo Campos (1992) apud (Ishikawa, 1985) "Se você não tem item de controle, você não gerencia", enfatizando a necessidade dos itens de controle para atuar sobre os processos de forma objetiva e eficiente.

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta estruturada para orientar o raciocínio das pessoas na busca das verdadeiras causas dos problemas, buscando, através deste método, a sua eliminação, e não apenas a supressão de seus efeitos.

2.7.5 O Programa dos 14 pontos de Deming

Como já foi abordado neste trabalho, W. Edwards Demming é considerado o responsável pela introdução da revolução da qualidade no Japão. Sua filosofia está descrita em um programa de 14 pontos, que devem ser seguidos pelas gerências para operar mudanças nos sistemas e processos que geral a qualidade. Os 14 pontos são, segundo Fitzsimmons (2000) apud (Deming, 1982):

1. Criar uma constância de propósitos para melhorias de produto e serviço.
2. Adotar a nova filosofia;
3. Tornar-se independente da inspeção em massa;
4. Terminar com a prática de decisão nos negócios com base apenas na etiqueta do preço;
5. Melhorar continuamente o sistema de produção e serviço;
6. Instituir métodos modernos de treinamento no trabalho;
7. Instituir métodos modernos de supervisão;
8. Acabar com o medo;
9. Eliminar as barreiras entre departamentos;
10. Eliminar as metas numéricas para a força de trabalho;
11. Eliminar padrões de trabalho e quotas numéricas;
12. Remover barreiras que atrapalham frequentemente os trabalhadores;
13. Instituir um programa vigoroso de educação e treinamento;
14. Criar uma estrutura na alta gerência que promoverá diariamente os 13 pontos acima.

Portanto, para Deming (idem), é necessária a participação do empregado para a tomada de decisões e a demolição de barreiras entre os departamentos. Sua visão é de que os empregados são as pessoas que realmente conhecem o processo e convivem com ele; portanto devem ser treinados nas técnicas necessárias para implantar melhorias. Segundo Deming (ibid.): “A gerência é responsável por 94 % dos problemas de qualidade”.

2.7.6 TQC (*Total Quality Control*)

O TQC é um sistema gerencial que tem a finalidade de atender aos objetivos da empresa, que em última análise é a sua sobrevivência no mercado, a qual é conseguida através do atendimento das necessidades dos consumidores. Segundo Campos (1992), estas são as primeiras e mais importantes pessoas afetadas pela empresa; em seguida, tem-se os

empregados, acionistas e vizinhos, que também sofrem efeitos das atividades da organização.

O conceito de TQC apresentado por Campos (1992) é: “TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.” O TQC orienta-se pelos seguintes princípios:

- Orientação pelo cliente
- Qualidade em primeiro lugar
- Ação orientada por prioridades
- Ação orientada por fatos e dados
- Controle de Processos
- Controle de Dispersão
- Próximo processo é seu cliente
- Controle a Montante
- Ação de bloqueio
- Respeito pelo empregado como ser humano
- Comprometimento da alta direção

Como pode-se verificar, o TQC volta-se para a solução de problemas com a correta utilização de métodos estatísticos e dados.

2.7.7 TQM (*Total Quality Management*)

O TQM é considerado como uma evolução em relação ao TQC, ou como uma etapa seguinte de seu desenvolvimento. Segundo Caravantes (1997), o modelo do TQM tem um centro constituído pelas interfaces *cliente/fornecedor* externo e interno, e pelos *processos* realizados. Estes processos devem estar firmados em *comprometimento*, *comunicação* e na *cultura* da organização, assim como as pessoas devem estar equipadas com os *sistemas* adequados, as *ferramentas* necessárias e formarem os *grupos* de ação atuantes nos processos.

A figura 7 apresenta graficamente o modelo da TQM (*Total Quality Management*), ou Gerenciamento Total da Qualidade (GQT), onde os grupos, sistemas e ferramentas são as estruturas principais, interligadas pela cultura da organização, pela comunicação existente e pelo comprometimento das pessoas. Este sistema tem como objetivo utilizar estes elementos para focalizar o processo, o cliente e o fornecedor, envolvendo todos os fatores estratégicos da organização no esforço pela qualidade.

2.8 Avaliação da Qualidade

A qualidade como conceito de adequação ao uso, zero defeito ou satisfação do consumidor deve ser avaliada para alimentar o processo de melhoria contínua proposto em todos os modelos de gestão da qualidade apresentados. Paladini (1995, p.51) enfoca os **característicos da qualidade** como elementos básicos da adequação do produto ao uso. O autor afirma que os característicos da qualidade "...podem ser propriedades essenciais para que possa ser definida a natureza de um produto ou um serviço, o caráter básico de uma substância, especificidades de atuação, enfim, todos aqueles itens dos quais depende o funcionamento de todo o produto."

Há duas formas de se avaliar os característicos da qualidade, por atributos ou por variáveis. Utiliza-se **variáveis** quando é possível expressar o característico através de medidas numéricas. Segundo Paladini (1995, p.52), "Controla-se por variáveis quando a variação da qualidade pode ser medida, ou avaliada quantitativamente, usando uma escala contínua. Aqui, a avaliação do característico da qualidade é expressa por um número."

Utiliza-se **atributos** quando não é possível obter avaliações quantitativas, mas deseja-se apenas uma conformidade com um padrão. Para Vieira (1999, p.135), "O produto inspecionado é apenas classificado em conforme (se está de acordo com as especificações) ou não-conforme (se não está de acordo com as especificações)." Ainda, "Se o produto é complexo, conta-se o número de defeitos que o produto apresenta."

Entende-se como **atributos**, segundo o dicionário de Jucá (1986, p. 93) "condição; predicado; qualidade; propriedade;...". Para o Aurélio (Ferreira, 1999, p. 229), "aquilo que é próprio de um ser", ou seja, são as qualidades utilizadas para avaliar o serviço. Entende-se como **critérios**, segundo Jucá (1986, p. 204) "modo de apreciar, raciocínio, juízo, apreciação; norma;...". Para o Aurélio (Ferreira, 1999, p. 582), "aquilo que serve de base para comparação, julgamento ou apreciação", ou seja é a forma de avaliar, os tipos de elementos objetivos ou subjetivos utilizados para realizar um julgamento.

Como podemos verificar, os conceitos da literatura da qualidade variam em relação aos conceitos comuns, pois os que o dicionário chama de atributo, refere-se às propriedades de um ser. Para a literatura da qualidade, no entanto, característicos da qualidade, referem-se às propriedades essenciais de um produto ou serviço, enquanto variáveis referem-se a fatores numéricos de avaliação e atributos referem-se a fatores não numéricos de avaliação.

Segundo Paladini (1994, p.164) em processos de avaliação da qualidade, “a avaliação só pode ser realizada se houver disponibilidade de informações claras, precisas e acessíveis acerca de todos os itens que tem algum reflexo na qualidade. Fica evidente, assim, o cuidado que se deve ter com os dados que suportam o processo de avaliação.” Também afirma que; “...deve-se determinar a forma com que serão feitas a coleta e o registro das informações...Segue-se a determinação do nível de representatividade de cada informação e a criação de amostras que possam substituir conjuntos sem comprometer seu significado.”

Paladini (1994, p.166) apresenta também dois princípios básicos que orientam a avaliação da qualidade: “O primeiro princípio é obvio: toda avaliação da qualidade está centrada na satisfação do cliente (objetivo geral). O segundo princípio envolve a fixação da avaliação de parâmetros que meçam o desempenho efetivo do processo produtivo.”

A preocupação básica é se os indicadores adotados representam o fator que se está querendo avaliar. Paladini (1994, p.165), apresenta o seguinte exemplo: “como medir a satisfação do cliente? O acréscimo de vendas é um fator válido a considerar? Ou seria mais conveniente analisar resultados obtidos a longo prazo (fidelidade do consumidor)?”

Na manufatura identifica-se dois parâmetros básicos de avaliação da qualidade: a qualidade de projeto e a qualidade de conformação. Segundo Paladini (1995, p.48), “Denomina-se qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos da qualidade, a partir da estruturação do ser projeto.”. Dito de outra forma, é o grau de qualidade que se quer para o produto, definido no projeto, e também “O esforço para o pleno atendimento às especificação de projeto é a chamada qualidade de conformação.”

Segundo Moreira (1996, p.56), “Acima de tudo, no tocante à atividade manufatureira, em geral a qualidade refere-se ao grau no qual a fábrica libera produtos que atendem às necessidades e expectativas dos clientes (conformidade) e/ou o grau no qual libera produtos com desempenho consistente, sem variações bruscas (confiabilidade).” Também segundo Moreira (1996, p.56), as medidas mais comuns são: “Qualidade no recebimento, Avaliação de fornecedores, Máquinas críticas, Processos críticos, Qualidade na fabricação, Retrabalho, Qualidade no campo, Índice de satisfação de clientes e a enquete anual com os clientes.”

Nos serviços, segundo Moreira (1996, p.58), “É preciso não esquecer que as percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela forma com que o cliente é tratado quando o serviço é fornecido.” Assim, segundo Fitzgerald, em

Moreira (1996) apud (Fitzgerald et al, 1993), “A qualidade do serviço refere-se ao pacote completo do serviço, que é formado por três elementos:

- os bens usados – são os objetos físicos e tangíveis que são usados dentro do sistema de prestação do serviço ou dele removido pelo cliente;
- o ambiente no qual o serviço se dá;
- o serviço fornecido, que é o tratamento do cliente ou das coisas pertencentes ao cliente.”

Segundo Moreira (1996, p.25), qualquer medida que se escolha para atuar como indicador deve conter as seguintes qualidades: confiabilidade validade, relevância e consistência. Estas qualidades são definidas da seguinte forma:

- “Confiabilidade é a propriedade de um instrumento de medida ou de um roteiro de medida atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido.”
- “Validade é a propriedade que tem um instrumento de medida ou um roteiro de medida de medir realmente que se propôs a medir.”
- Relevância: “Uma medida é relevante para seu usuário se ela traz alguma informação útil, não contida em outras medidas que já estão sendo usadas, ou não substituível por elas.”
- “Consistência de uma medida diz respeito ao seu grau de equilíbrio em relação a um determinado sistema de medidas.”

2.9 Avaliação da Qualidade em Serviços

Vários estudos demonstram que a avaliação que o cliente faz do serviço é realizada pela comparação entre o que ele esperava e o que ele percebeu do serviço prestado. Para o produto tangível, a imagem real é responsável pela formação das expectativas, enquanto nos serviços as expectativas são formadas pela comunicações recebidas pelo consumidor. Quanto à dúvida dos fornecedores se devem preparar-se para atender as necessidades ou as expectativas dos seus clientes, constata-se que às vezes nem mesmo os clientes conhecem as suas verdadeiras necessidades, sendo mais fácil conhecer, através de pesquisas, as suas expectativas. Segundo Giansesi (1992, p.82), quatro fatores podem influenciar as expectativas dos clientes: A comunicação boca-a-boca: representa as comunicações que os clientes recebem de terceiros ou de outros clientes que já receberam o serviço, o que informa os clientes potenciais na fase de busca de informações sobre a qualidade do serviço e é importante formador de expectativas.

Experiência Anterior: o conhecimento prévio do serviço pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito do serviço, pois ele espera que a qualidade seja igual ou superior ao percebido no passado.

Necessidades pessoais dos clientes: é o principal fator formador de expectativas, já que é para atender estas necessidades que o serviço foi procurado. Podem também as expectativas serem superiores ou inferiores às suas reais necessidades, variando de acordo com a natureza do serviço em questão.

Comunicação Externa: refere-se às comunicações que o cliente recebe da própria empresa prestadora, que pode elevar as expectativas em relação ao serviço efetivamente realizado. O mercado também pode influenciar as expectativas dos clientes, tanto através do próprio serviço que prestam e que pode constituir a experiência anterior do cliente, como através da comunicação (propaganda) que apresenta.

Assim, torna-se importante para o prestador de serviços atuar tanto na percepção do serviço como na formação das expectativas dos clientes, tanto diretamente através da comunicação como indiretamente influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca-a-boca. Na comunicação deve-se tomar o cuidado de gerar expectativas compatíveis com a capacidade de atendê-las, assim como a consistência na prestação do serviço é fundamental para influenciar os clientes potenciais através da comunicação boca-a-boca. Finalmente deve-se monitorar as ofertas dos concorrentes e o seu nível de serviço para posicionar suas estratégias.

A percepção que o cliente tem do serviço é formada pela prestação do serviço em si e pela comunicação transmitida durante ou após a prestação do serviço. A comunicação pode modificar a percepção que o cliente tem do serviço pois ele não tem informação sobre tudo o que é necessário para que ele seja atendido, principalmente sobre as atividades de *back-room*.

Na prestação do serviço propriamente dita, segundo Albrecht (1992, p.26), deve-se a Jan Carlzon, presidente da *Scandinavian Airlines (SAS)*, o crédito pela expressão “hora da verdade”, adaptada da expressão homônima utilizada nas touradas, para ilustrar a percepção do cliente a respeito de cada momento de contato entre ele e a empresa.

O pensamento empresarial de Jan Carlzon em relação ao relacionamento da companhia com os clientes pode ser apreendido por alguns de seus pensamentos (Carlzon, 1994): “Uma companhia que reconhece que o seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando ser tratados como indivíduos, e que não nos escolherão como sua empresa aérea a não ser que façamos exatamente isso.” Com respeito à empresa aérea em que

trabalhava, afirma: “A SAS não é só uma coleção de bens materiais, mas além disso, e de modo mais importante, a qualidade do contato entre um cliente em particular e os empregados da SAS que servem diretamente ao cliente (ou como os chamamos, a nossa linha de frente).”

A esta sequência de momentos, segundo Giansesi (1994, p.87), deu-se o nome de “ciclo do serviço”, que identifica momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção da qualidade do serviço. Normalmente, o primeiro e o último momento da verdade são fundamentais para a percepção do cliente, pois inicialmente ele ajusta as suas expectativas sobre os demais momentos, e o último permanece mais fortemente gravado na memória e pode influenciar uma nova decisão de compra, conforme mostra a figura 8.

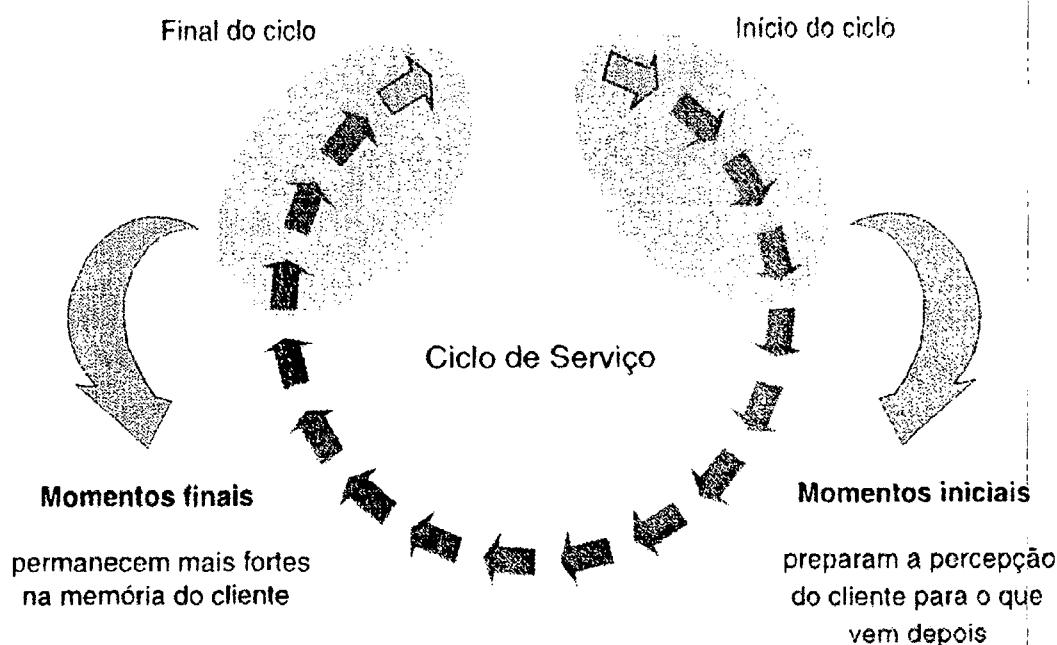
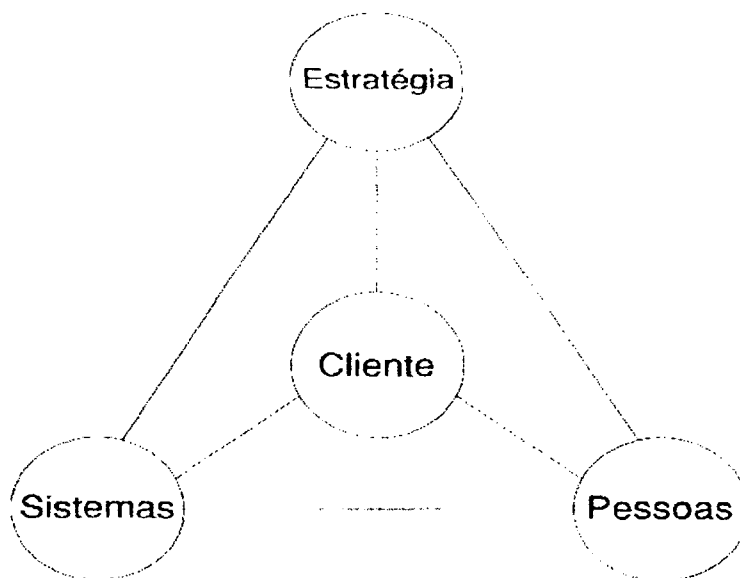


Figura 8: Ciclo de Serviços. (Giansesi, 1994, p. 88)

Para Gronroos (1994, p.55), este conceito significa que “esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos seus serviços”, pois é o momento onde ocorre a oportunidade de “agregar valor à qualidade percebida”, pois no momento seguinte a situação já terminou e o cliente foi embora, dificultando qualquer agregação de valor por parte do fornecedor. Para Albrecht (1992, p.28) “Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base neste contato, forma uma opinião sobre a qualidade dos serviços e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Para Albrecht (1992, p.25), a qualidade obtida nos momentos da verdade de interação entre a organização e o cliente é resultado do triângulo de serviços, que ilustra visualmente a filosofia de administração de serviços. As partes do triângulo de serviços são: o Cliente, a Estratégia de Serviços, as Pessoas e os Sistemas, conforme apresentado na figura 9.



© 1985 Karl Albrecht

Figura 9: Triângulo de Serviços de Albrecht. (Albrecht, 1992, p.25).

Cada um destes componentes tem função essencial para uma organização voltada aos serviços. (Albrecht, 1992, p.25):

- O Cliente: ele está no círculo central e por isso o conhecimento sobre ele é fundamental para a organização, tanto em suas características demográficas como psicográficas. Todas as relações com o cliente devem ser orientadas pelo princípio: “talvez o cliente nem sempre tenha razão, mas sempre está em primeiro lugar”.
- A Estratégia de Serviços: É formada pelo profundo conhecimento do cliente e tem duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços (cujo foco é interno) e a promessa de prestar serviços aos seus clientes (cujo foco é externo). Torna-se um modelo administrativo para tomar decisões sobre a empresa, seus serviços e suas operações.
- As Pessoas: Inclui todas as pessoas da organização, diretores, gerentes e funcionários que devem ter uma série de valores compartilhados com relação aos serviços, pois todos devem conhecer, compreender e se comprometer com a promessa de serviços que flui da

estratégia. Todos tem uma ligação pessoal com os clientes da empresa e são responsáveis pelo resultado do serviço entregue.

- Os Sistemas: Todas as pessoas da organização devem trabalhar de acordo com os sistemas projetados para que os serviços atendam as necessidades e expectativas dos clientes. A estratégia de serviços é que vai definir como serão os sistemas de serviços para que o foco esteja sempre no cliente.

Para Albrecht (1992, p.26), há quatro sistemas principais na organização que definem uma cultura voltada para o cliente, que são:

- Sistema Gerencial: A atitude dos gerentes e executivos que tomam as decisões estratégicas tanto de curto como de longo prazo deve ser voltada para o cliente.
- Sistema de Regras e Regulamentos: São todas as orientações para os funcionários e clientes que formam as leis da organização, ou seja, o que é e o que não é certo fazer.
- Sistema Técnico: São todas as ferramentas, instrumentos, equipamentos e técnicas físicas usadas para realizar o serviço, com suas características e limitações.
- Sistema Social: É o sistema humano que representa todas as pessoas da empresa e como elas se relacionam para realizar o trabalho em conjunto. É o sistema no qual as pessoas cooperam, solucionam problemas e entram em conflito com a gerência.

2.10 Qualidade Percebida em Serviços

Nas operações de serviços, o cliente tem papel especialmente importante por participar e influenciar o processo de prestação, o que faz com que sua atuação influencie a própria percepção da qualidade do serviço. Em alguns casos, são transferidas ao cliente atividades que deveriam estar a cargo de funcionários remunerados, como nos sistemas de auto-atendimento, que dependem do treinamento prévio do cliente. Em alguns casos, no entanto, o serviço depende diretamente da atuação do cliente para que sua percepção de desempenho e qualidade do serviço seja satisfatória. Nestes casos, tanto de alta participação do cliente quanto de alto impacto da atuação do cliente nos resultados, o treinamento do cliente é essencial para que o serviço seja eficiente.

Quando a participação do cliente é necessária para a realização do serviço é importante motivá-lo adequadamente. Normalmente a pressão dos pares e as regras sociais de comportamento são suficientes para motivar o comportamento adequado do cliente, mas

mesmo assim devem existir mecanismos para que o sistema lide com clientes que não se enquadram nos comportamentos deles esperados.

Pode-se usar os mesmos mecanismos utilizados no treinamento de clientes para influenciar os níveis de expectativas dos clientes nos níveis que o sistema pode facilmente igualar ou superar. Também pode-se atuar sobre a correta percepção do serviço prestado, pois em muitos casos o cliente não conhece totalmente o pacote de serviços que comprou, deixando de utilizar alguns itens. Assim, esclarecer o cliente quanto à lista completa dos serviços disponíveis pode influenciar sua percepção do serviço, mesmo que ele não os utilize.

Segundo Rodrigues (2000), a qualidade percebida é um construto abstrato que procede, às vezes do objetivo e do afetivo. “Esta definição é contrária àquela de qualidade objetiva de um produto, que se pode medir com relação a um certo número de características observáveis, como o número de defeitos, a durabilidade ou o preço”, (Rodrigues (2000), apud Crosby 1979, Garvin, 1983).

O termo qualidade objetiva é utilizado, segundo Rodrigues (2000), apud (Garvin, 1983, 1987), como “a superioridade técnica real ou a excelência de produtos, referindo-se a uma superioridade mensurada em relação a um certo padrão ideal”. A qualidade percebida, no entanto, está mais relacionada à avaliação e percepção abstrata do que aos atributos específicos do produto ou serviço. Segundo Rodrigues (2000) apud (Zeithaml, 1988), o julgamento abstrato é efetuado ao nível do “conjunto evocado” (*evoked set*) do consumidor.

Outros autores, como em Rodrigues (2000) apud (Holbrook e Corfman, 1985) distinguem uma qualidade mecanicista e uma qualidade humanista, onde “...a qualidade mecanicista concerne a um aspecto ou a uma característica de ordem objetiva de uma coisa ou de um evento. A qualidade humanista, por outro lado, aplica-se à reação subjetiva dos indivíduos face a objetos ou eventos.” Desta forma, a qualidade humanista difere em função da pessoa que realiza o julgamento, pois procede do afetivo, enquanto a qualidade mecanicista procede do objetivo.

Assim, segundo Rodrigues (2000), “a qualidade percebida pelos consumidores pode, portanto, ser assemelhada a um construto que sintetiza as atitudes e as características do produto ou do serviço, numa definição que se aproxima daquela da qualidade humanista, e sua avaliação deverá variar segundo o indivíduo que efetua o julgamento.”

Também verifica-se na literatura, segundo Rodrigues (2000), que a qualidade percebida e da satisfação do consumidor são dois construtos distintos, mas com estreita correlação, já

que ambos são fundamentados no paradigma da desconfirmação de estados antecedentes, ou seja, que a sua avaliação depende das experiências anteriores e da expectativa do consumidor. Conforme Rodrigues (2000), conclui-se que estes dois construtos diferenciam-se porque a satisfação é resultado da avaliação que o consumidor faz de uma transação específica, enquanto que a qualidade percebida é mais geralmente vista como uma atitude, ou seja, a avaliação global que o consumidor efetua da oferta de um serviço.

No entanto, o processo de percepção da qualidade compreende outros aspectos. Gronroos (1994, p.48) identifica duas dimensões da qualidade, a saber: “O que” e “Como”. A primeira refere-se ao resultado técnico obtido ou à solução do problema proposto pelo cliente, que é fundamental para ele na sua avaliação da qualidade e que é visto muitas vezes como a qualidade do serviço entregue. Mas esta é apenas uma dimensão da qualidade chamada de *qualidade técnica do resultado* do processo de produção do serviço.

Como existe um grande número de interações entre o prestador de serviço e o cliente, ele também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica ou o resultado são transferidos no processo de produção e consumo simultâneos. Esta é outra dimensão da qualidade relacionada a como o prestador de serviços lida com as interações cliente-fornecedor, chamada de *qualidade funcional do processo*. Esta dimensão não pode ser avaliada tão objetivamente como a dimensão técnica, pois quase sempre ela é percebida subjetivamente. Conforme observa-se na figura 10, Gronroos (1994, p.54) apresenta um esquema da Qualidade Total Percebida e os fatores de que resulta:

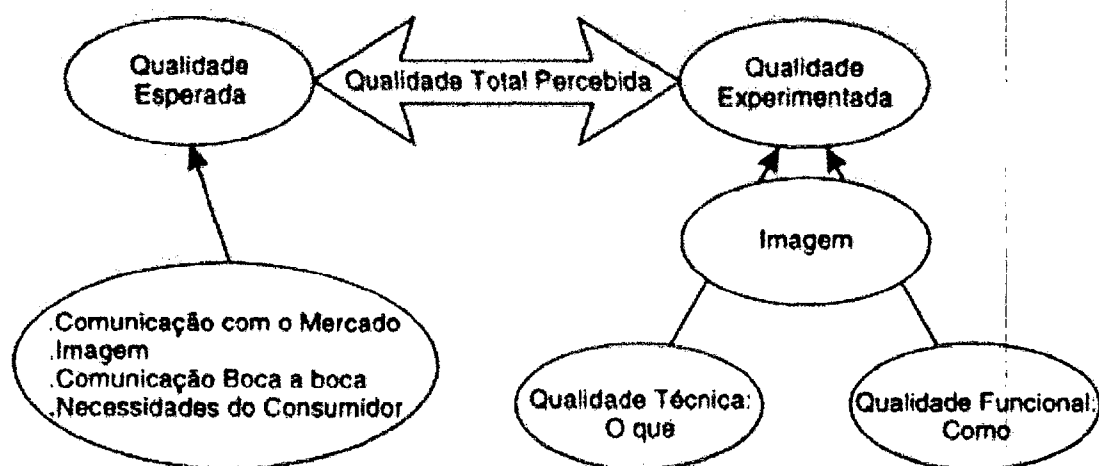
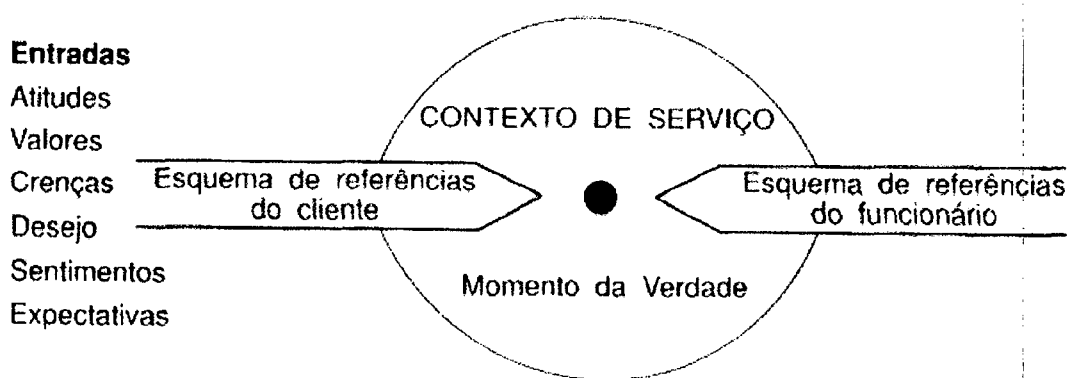


Figura 10: Qualidade Total Percebida. (Gronroos, 1993, p. 54)

A satisfação dos clientes deve ser medida por critérios como os apresentados anteriormente, embora nem todos sejam fáceis de medir ou comportam uma medida objetiva.

Assim, mesmo que alguns não sejam passíveis de quantificação, podem ser medidos de forma qualitativa, levantando junto ao cliente as suas percepções. Uma das formas de colher as percepções dos clientes, segundo Giansesi (1994, p.221), é a utilização da escala de “Likert” (pesquisador a quem se atribui o desenvolvimento do instrumento), que apresenta uma escala de 3,5,7,9 pontos onde o cliente vai expressar suas percepções. Os extremos representam afirmações de percepções extremas como “discordo totalmente”, “concordo totalmente”, “excelente”, ou “péssimo”, podendo ser definidos pontos intermediários ou não. Este tipo de instrumento deve ser utilizado quando é inviável ou impossível obter parâmetros quantitativos do desempenho dos quesitos apresentados.

Para Albrecht (1992, p.39), o estudo do ciclo de serviços e a identificação dos momentos fundamentais da verdade é o elemento individual mais poderoso na equação de serviços. Para o autor: “A forma pela qual o cliente percebe os acontecimentos e circunstâncias, ou seja, o contexto no qual o encontro de serviços ocorre, e como a pessoa que está entregando o momento da verdade lida com a interação, é que determina o ganho ou a perda da credibilidade da firma sob o ponto de vista do cliente”. Assim, o modelo do momento da verdade para Albrecht (1992, p. 34), é graficamente representado como na figura 11:



© 1989 Karl Albrecht and Lawrence J. Bradford.

Figura 11: Momento da Verdade. (Albrecht, 1992, p. 34)

Os elementos do modelo do momento da verdade são apresentados de forma independente, mas o que é realmente importante é o grau de congruência entre eles, ou seja, o grau de compatibilidade entre estes três fatores:

- Contexto de serviços: A forma como os seres humanos interagem e se comunicam depende do contexto, ou seja, todos os elementos de uma interação entre pessoas têm efeito profundo sobre as pessoas e sobre o resultado. Alguns dos fatores que contribuem para que o contexto do serviço tenha grande efeito sobre o momento da verdade: o ambiente físico e psicológico informa expectativa de qualidade; cortesia e presteza; está voltado para a satisfação; tem procedimentos para recuperação de falhas.
- Esquema de referências dos clientes: tanto os clientes como os funcionários encaram os momentos da verdade com base nos seus esquemas de referências que determinam o comportamento no momento da verdade. O esquema de referências de uma pessoa é formado por várias entradas, que no caso do cliente podem ser: experiência anterior com sua firma ou semelhante; cultura do ramo de negócio; expectativas alimentadas anteriormente; atitudes, crenças normas e valores do cliente; recomendações ou avisos de outros clientes.
- Esquemas de referências dos funcionários: Os esquemas de referências dos funcionários são formados por suas experiências pessoais e pelas normas e diretrizes da organização, que podem ser: orientações da empresa; regras e regulamentos internos; maturidade emocional do funcionário; expectativas quanto aos clientes; atitudes, crenças e valores do funcionário; ferramentas e recursos disponíveis para fornecer o serviço.

Segundo Moreira (1996, p.59), “Para medir a qualidade do serviço, é preciso, em primeiro lugar, identificar e definir as características que um serviço deve ter para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.” Também segundo Moreira (1996, p.59), “As expectativas dos clientes dizem respeito a mais de um aspecto do pacote do serviço, o que cria duas dificuldades para os gerentes. Primeiramente, as muitas características diferentes da qualidade do serviço tem que ser monitoradas e controladas. Em segundo lugar, diferentes clientes terão diferentes expectativas, variáveis tanto com o cliente como com a situação.”

Segundo Johnston, em Moreira (1996) apud (Johnston et al, 1990), “Há cerca de 12 fatores que influenciam a qualidade do serviço; uns dizem respeito mais de perto aos *bens tangíveis* que formam num serviço, outros ao *serviço em si* e outros ainda ao *ambiente* no qual o serviço é prestado.” Além disso, segundo Moreira (1996, p.59), “...nem todos os 12 fatores são igualmente importantes em todas as situações. A importância varia com a natureza do serviço, dos bens tangíveis que tomam parte, com a natureza da competição e com as intenções estratégicas da empresa.” Ainda segundo Moreira (1996, p.59), “...eles não se

prestam a medidas quantitativas diretas, embora estas possam ajudar em alguns casos. Desta forma, os fatores de qualidade devem ser medidos através de *juízos de adequação*, seja de elementos internos, seja de clientes.”

A seguir apresenta-se na Figura 12, uma relação dos fatores da qualidade e com qual elemento do pacote de serviço há melhor adaptação, conforme Fitzgerald, em Moreira (1996) apud (Fitzgerald, 1993).

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO			
FATOR	AO BEM USADO	AO SERVIÇO	AO AMBIENTE
Acesso			- clareza do caminho - conveniência de localização da unidade - facilidade de achar o caminho - aparência das instal.
Estética e Aparência	- aspecto dos bens - gosto de alimentos	- aparência do <i>staff</i>	- aparência das instalações
Disponibilidade	- disponibilidade do bem - variedade do bem	- disponibilidade do <i>staff</i> - visibilidade do <i>staff</i>	- disponibilidade de instalações
Limpeza	- dos bens usados	- do <i>staff</i>	- das instalações
Conforto			- do ambiente - dos assentos - das instalações
Comunicação	- inteligibilidade e clareza associadas ao bem	- inteligibilidade e clareza da interação entre <i>staff</i> e cliente	- clareza de sinalização
Competência		- conhecimento, habilidade e profundidade do <i>staff</i>	
Cortesia		- polidez e respeito do <i>staff</i> com o cliente	
Atitude Amigável		- disponibilidade do <i>staff</i> , atenção	
Confiabilidade	- do bem usado	- da entrega - pontualidade	- consistência do ambiente
Poder de Resposta		- velocidade de entrega - tempo de resposta	
Segurança	- segurança física do bem	- confidencialidade do <i>staff</i>	- segurança pessoal do cliente

Figura 12: Fatores da Qualidade em Serviços. (Moreira, 1996, p. 60)

Para Garvin (1992) os fatores mais importantes da qualidade são o atendimento, a estética e a qualidade percebida, que são fundamentais em termos de qualidade de serviço pois dependem de julgamento subjetivo, como pode-se verificar em suas afirmações. Sobre a estética: “A estética – a aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro – é, sem dúvida, uma questão de julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais.” Sobre o atendimento das reclamações dos clientes, afirma que: “O mais significativo ainda é que o grau de satisfação com o atendimento das reclamações estava intimamente relacionado com a disposição dos consumidores de comprar de novo as marcas que lhes tinham criado problemas.”

A qualidade percebida, por sua vez, foi diagnosticada por Garvin como a mais difícil de ser definida, pois depende de muitos fatores abstratos. Segundo o autor (Garvin, 1992), “Qualidade Percebida: Os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre um produto ou os atributos de um serviço”. O autor também percebeu que os bens facilitadores e outros referenciais indiretos fornecem parâmetros para a percepção da qualidade: “Em tais circunstâncias, as inferências e outros artifícios indicativos tornam-se importantes para se inferir alguma coisa acerca da qualidade.” Também segundo Garvin (1992), “As imagens, a propaganda e os nomes de marca – percepções da qualidade, mas não a própria realidade – podem ser críticos.” Também percebeu que o nome ou reputação de uma marca ou empresa são importantes neste processo, pois afirma que: “A reputação é, de fato, um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida.”

2.11 Ferramentas de Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços

Para Albrecht (1992, p.165) o primeiro passo de qualquer programa de qualidade envolve compreender o cliente: “Para essa discussão, precisamos pensar em termos de dois clientes: o cliente que paga pelo serviço final e o funcionário.”

Quanto aos funcionários, afirma Albrecht (1992, p.165), “...é preciso convencê-los primeiro da idéia de serviço para poder esperar vendê-la aos clientes externos.” Segundo o autor, ambas as pesquisas são muito semelhantes, portanto deve-se diferenciá-las, enfocando principalmente a pesquisa de clientes externos.

Segundo Denton (1990, p.100), “Frequentemente, muitos escritórios de serviços ficam presos à rotina do dia-a-dia de organizações e perdem o contato com os clientes. Nestes casos,

em que eles assumem quais sejam as necessidades dos clientes, as mesmas podem variar muito em relação às necessidades reais.” Também para Denton (1990, p.112), “Provavelmente querer-se-á avaliar o lado humano dos serviços e o lado de procedimentos ou sistemas.”

Segundo Albrecht (1992, p.170), “Os objetivos da pesquisa sobre percepções de clientes são identificar as características do produto que são cruciais para a sua aceitação pelo cliente e isolar as características que podem formar a base de uma diferenciação bem sucedida de seu serviço em relação a outros existentes no mercado.” Evidentemente ele refere-se aqui não apenas às pesquisas de avaliação, mas também a pesquisas exploratórias, com técnicas a elas direcionadas. Ainda segundo Albrecht (1992, p.170), “Três métodos principais para conhecer as percepções dos clientes são os seguintes:

1. Entrevistas em profundidade com clientes individuais.
2. Entrevistas com grupos selecionados de clientes.
3. Análises estatísticas de populações representativas de clientes.”

Os três métodos tem aplicações distintas, dependendo do que o pesquisador quer descobrir. Segundo Albrecht (1992, p.171), suas aplicações são as seguintes: “Utilize entrevistas em profundidade com clientes quando você quer começar do zero e descobrir como vêem seu serviço.” Com relação às entrevistas com grupos: “Esse é o método escolhido quando se quer que as pessoas apresentem suas opiniões na companhia de outras. Isto pode ser vantajoso, por exemplo, quando há várias opiniões fortes e você quer entendê-las completamente.” Também segundo o autor: “Por último, você pode empregar uma pesquisa com base num questionário, quando deseja coletar dados sobre percepções de clientes junto a um número relativamente grande de pessoas.”

Segundo Albrecht (1992, p.173): “Boletim de Avaliação pelo Cliente” deve integrar três tipos de informação:

1. Os atributos-chave da qualidade do serviço.
2. A importância relativa de cada atributo para o cliente.
3. Os escores de sua empresa nesses atributos e – se estiverem disponíveis – os escores de seus concorrentes.

Para Cortada (1997, p.116), todos os setores de vendas eficazes utilizam processos de *feedback* do cliente, através de vários tipos de pesquisas: “As pesquisas eficazes definiram o *feedback* do cliente como um processo que leva em consideração todos os tipos de *input* do

cliente como pesquisas, ligações telefônicas, reclamações (tanto orais como escritas), sugestões de melhoria e o que eles adquirem ou não adquirem.”

Segundo Cortada (1997, p.119), uma das principais características que deve conter um bom processo de *feedback* é: “certifique-se de que todas as perguntas são elaboradas de forma que as respostas possam ser analisadas estatisticamente.” Desta forma, pode-se apresentar todos os resultados de forma gráfica e de fácil compreensão.

2.11.1 Análise do intervalo de qualidade de serviço (Qualserv)

O método da “Análise do Intervalo da Qualidade do Serviço” (*Service Quality Gap Analysis*) foi desenvolvido por três pesquisadores acadêmicos: Valerie Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard Berry. É conhecida pela abreviação de “Qualserv” (ou no original inglês *Servqual*), aplicando-se ao serviço fornecido ao cliente. Segundo Gale (1996, p.251), “A Qualserv aplica-se apenas ao serviço ao cliente e fornece uma estrutura para determinar se o serviço ao cliente está satisfazendo as expectativas.”

Estes pesquisadores, segundo Gale (1996, p.251), “realizaram numerosas pesquisas de opinião com clientes de empresas de serviços a fim de determinar, para cada uma das dimensões, a expectativa do serviço ao cliente e a percepção que eles têm do serviço que a empresa está realmente prestando. Assim, podem localizar com precisão os intervalos entre o serviço esperado e o serviço prestado, identificando as possibilidades de melhoria.” O modelo da Qualidade Percebida do Serviço está apresentado graficamente na figura 13:

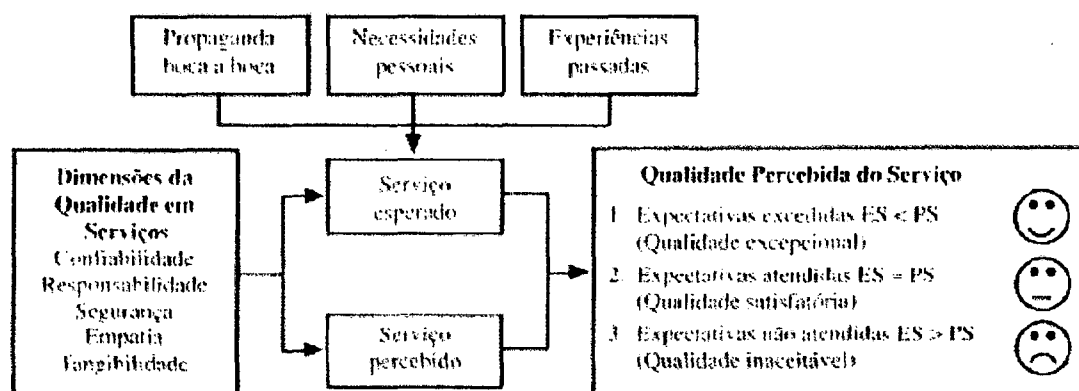


Figura 13: Qualidade Percebida do Serviço. (Fitzsimmons, 2000, p. 250)

Pelo trabalho de Zeithaml e Parasuraman, Berry et.al, em Schmenner (1999) apud (Zeithaml e Parasuraman, Berry et.al, 1990), identificam uma falha comum das empresas de serviço: “deixar de definir claramente o que o prestador de serviço deve fazer”. A isso eles chamam de ambigüidade do papel do serviço. Eles postularam algumas causas dessa ambigüidade e todas elas estão relacionadas com o estabelecimento de padrões de serviço, que perdem seu impacto de várias formas: São elas:

- “Ausência de padrões de serviço estabelecidos. A falta de padrões comunica à força de trabalho que a gerência não leva a sério a qualidade (ou custo) do serviço.
- Excesso de padrões de serviço. Como se pode imaginar, isso causa confusão à força de trabalho, dificultando a determinação de prioridades.
- Generalização dos padrões do serviço. Neste caso, a definição dos padrões é muito vaga e imensurável para ser de grande utilidade.
- Comunicação deficiente dos padrões do serviço. Eles podem estar lá, mas ninguém entende realmente o que eles são.
- Falta de correlação entre os padrões de serviço e os sistemas de medição de desempenho, avaliação e remuneração. Na falta de correlação, os padrões são inoperantes.”

Segundo Schmenner (1999, p.126), “O estabelecimento de padrões costuma ser o tripé negligenciado dos serviços, cujas três bases são a função, o padrão e o sistema de entrega do serviço. Mesmo empresas dotadas de sistemas de entrega de serviço eficazes e de funções de serviço claras podem beneficiar-se, dando maior atenção ao estabelecimento de padrões.”

Segundo Parasuraman et al, em Fitzsimmons (2000) apud (Parasuraman et al, 1998), no estudo das dimensões da qualidade em serviços, após pesquisas em várias categorias de serviços, “Foram identificadas as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância”, conforme mostra a figura 13.

- “Confiabilidade: A capacidade de executar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.
- Responsabilidade: É a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se ocorre uma falha em um

serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas percepções positivas da qualidade.

- **Segurança:** É o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.
- **Empatia:** É demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.
- **Tangibilidade:** É a aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço.”

A distância entre a qualidade do serviço esperada e a qualidade do serviço percebida é apresentado no modelo de falha na qualidade em serviços, conforme ilustrado na figura 14, apresentada por Zeithaml et al, em Fitzsimmons (2000) apud (Zeithaml et al, 1988), pela FALHA 5:

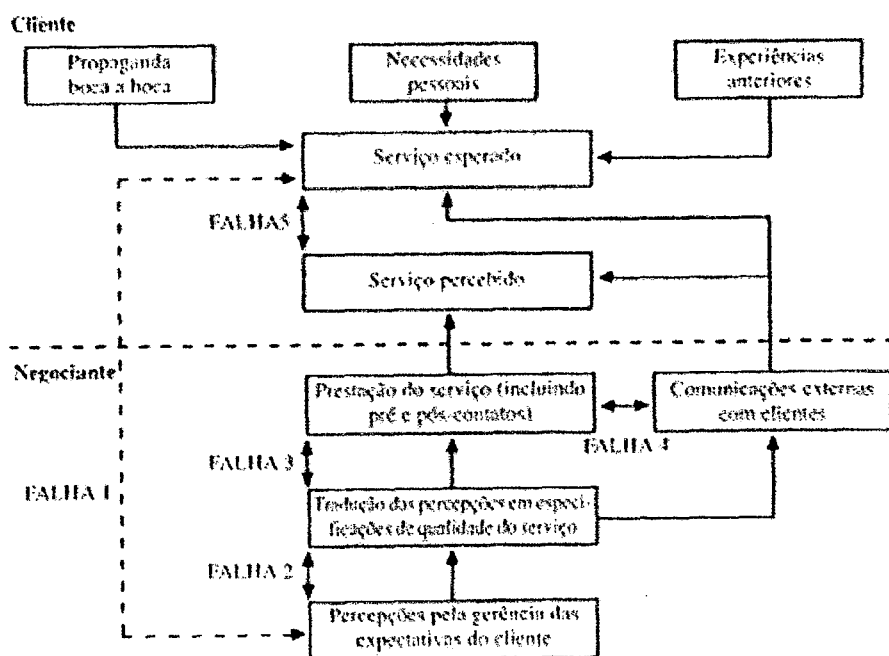


Figura 14: Modelo de Falha na Qualidade em Serviços. (Fitzsimmons, 2000, p. 252)

Segundo Fitzsimmons (2000, p.251), a FALHA 1 é “a divergência entre as expectativas do cliente e a percepção, pela administração, destas expectativas.” Também segundo o autor: “origina-se da falha de uma plena compreensão por parte da administração sobre como os clientes formulam suas expectativas, com base em várias fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos.”

A segunda falha ou FALHA 2, “resulta da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade do serviço que correspondem às percepções das expectativas do cliente e na inabilidade para traduzi-las em especificações exequíveis. A FALHA 2 pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente.” (idem, p. 251).

“A terceira falha deriva de problemas no desempenho do serviço, quando o serviço efetivamente prestado não atende às especificações estabelecidas pela administração. A FALHA 3 pode originar-se de várias razões, entre elas falhas da equipe de trabalho, seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado e projeto inapropriado das tarefas.” (Op. Cit., p. 251)

“As expectativas dos clientes de um serviço são formadas por anúncios em mídia e outras comunicações realizadas pela empresa. A FALHA 4 é a discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida pelos funcionários da linha-de-frente.” (ibid., p. 251).

A ferramenta Servqual apresenta uma escala de múltiplos itens na forma de perguntas elencadas em um questionário cujas respostas permitem obter uma pontuação para as cinco dimensões dos serviços. A comparação entre a pontuação obtida para o serviço esperado (Expectativas) e o serviço oferecido (Percebido) forma a FALHA 5, ou intervalo da qualidade do serviço. O mesmo pode ser obtido para as demais falhas conceituadas no modelo.

2.11.2 Análise de valor do cliente

A teoria da análise de valor do cliente fornece uma metodologia para criar qualidade que os clientes podem ver, pois seus sistemas de medidas complementam as ferramentas tradicionais de controle de qualidade e são de uma importância estratégica mais fundamental.

Segundo Gale (1996, p.36) “a análise de valor do cliente é uma técnica para conduzir toda a empresa para um entendimento sofisticado das verdadeiras necessidades do cliente, obtidas através de entrevistas com eles próprios”. Conceitua-se, segundo Gale (1996), primeiramente “Valor” como “algo que é importante para um grupo de pessoas ou para a sociedade”.

Para O'Brien, em Csillag (1995) apud (O'Brien, 1976), valor é, “a representação do menor gasto necessário para prover a função requerida conforme definida”. Valor Econômico é, segundo Possamai (1999, p.27) “atribuído a todas as coisas que podem representar algum interesse econômico para o homem”. O valor econômico pode ser dividido em valor presente, valor potencial e valor futuro, onde o valor presente é que tem interesse para a análise de valor. Ele é formado, segundo Possamai (1999, p.28), por quatro dimensões: “valor de uso, valor de estima, valor de custo e valor de troca”. Assim, conceitua-se:

- Valor de Uso: representa o grau de utilidade de um bem ou serviço para um uso esperado, relacionado ao seu desempenho técnico.
- Valor de Estima: representa aspectos que visam a dotar um produto de beleza, aparência, status, relacionado ao prestígio que oferece.
- Valor de Custo: é o esforço necessário para adquirir ou fabricar um bem ou serviço, representado por uma soma monetária.
- Valor de Troca: é a quantidade de dinheiro que equivale à troca do produto no mercado.

Chega-se assim, à equação geral do valor que representa a relação entre o conjunto de benefícios que um produto ou serviço oferece ao cliente e o esforço necessário para produzi-lo. Assim, segundo Possamai (1999, p.29):

$$\text{Valor} = \frac{\text{Conjunto de Benefícios}}{\text{Esforço}}$$

Por outro lado, o valor presente de um bem ou serviço pode ser expresso pela seguinte equação, segundo Possamai (idem, p.28):

$$\text{Valor Presente} = \frac{\text{Valor de Uso} + \text{Valor Estima} + \text{Valor Troca}}{\text{Valor de Custo}}$$

O valor econômico pode ser analisado sob dois enfoques, o do valor do produtor e do valor do usuário, onde:

$$\text{Valor do Produtor} = \frac{\text{Conjunto de Benefícios Ofertados}}{\text{Custo de Fabricação}}$$

$$\text{Valor do Usuário} = \frac{\text{Conjunto de Benefícios Recebidos}}{\text{Preço de Aquisição}}$$

No mundo moderno de competição acirrada, o valor do produto é dado pelo consumidor, assim como é ele quem determina o preço que aceita pagar por determinado bem ou serviço. Para determinar o conjunto de benefícios de um produto ou serviço é preciso identificar suas funções, onde conceitua-se função como “toda e qualquer atividade ou ação que um produto desempenha em favor do usuário”. Para Csillag (1995, p.60), “Função é o objetivo de um produto ou sistema operando em sua maneira normalmente prescrita.” As funções se dividem, segundo Possamai (1999, p.43) em:


- Função Básica: É aquela que “justifica a existência de um produto no mercado”. É a tradução de uma necessidade expressa pelo consumidor.
- Função Secundária: São aquelas que “auxiliam no cumprimento da função básica” ou agregam novas propriedades não relacionadas com a função básica.

Tanto a função básica como as funções secundárias podem ser classificadas em funções de uso, estima e troca, dependendo do tipo de valor a que estão ligadas. Para identificar as funções de um produto, serviço ou componente, deve-se proceder às seguintes perguntas: O que é isto? Para que serve? Por que é feito desta forma? Por que é feito deste material (produto)? Por que possui tais características? Desta forma, e utilizando apenas um verbo e um substantivo determina-se as funções. Em seguida, determina-se uma tabela de funções, relacionando componentes e funções, definindo-se seu aspecto de uso ou estima.

Para determinar a importância de cada uma das funções para o consumidor, utiliza-se o método de “Avaliação Numérica das Relações Funcionais”, conhecido como “Diagrama de Mudge”, em Csillag (1995) apud (Mudge, 1967, 1968a, 1968b, 1981). Este método vai determinar uma hierarquia entre as funções, pois “implica em uma comparação de todas as possíveis combinações de pares de funções, determinando-se a cada momento a mais importante com uma ponderação adequada.” Assim, “...a soma dos pontos de cada função

indicará qual a função básica e a sequência quanto às necessidades relativas de cada uma das demais funções secundárias.” A figura 15 mostra como é estruturada a matriz de Mudge:

Funções



	B	C	D	E	F	G	Soma	%
A	A3	C5	A5	E3	A3	G1	11	16
	B	C5	B3	B3	F5	G1	6	8
		C	C5	C3	C1	C1	20	28
			D	E1	F5	G5	—	—
				E	F5	G5	4	6
					F	G1	15	22
						G	13	20
						Total	69	100

Funções




Figura 15: Matriz de Mudge. (Csillag, 1995, p.265)

Na primeira linha compara-se a função A com todas as demais funções, colocando-se a letra A onde ela for mais importante e a letra da outra função onde ela é menos importante. A seguir, avalia-se o quanto uma função é mais importante que a outra, associando-se, segundo Possamai (1999, p.50), “um peso ou valor à letra de maior importância, de acordo com a seguinte pontuação:

- Peso 1 – Pouco mais importante.
- Peso 3 – Moderadamente mais importante.
- Peso 5 – Muito mais importante.”

Assim, preenche-se todas as linhas da matriz de Mudge, e para o preenchimento da coluna “Total” deve-se somar os valores das letras que aparecem nas linhas e colunas, colocando-se o resultado na linha correspondente. Soma-se o total dos valores das letras para calcular a coluna percentual, que corresponde à importância relativa de cada função em relação ao valor total. Desta forma, percebe-se a quais funções o consumidor dá maior importância, demonstrado pelo maior resultado percentual obtido por estas funções.

A determinação do custo das funções tem por objetivo relacionar o grau de importância com o custo relativo de cada função, oferecendo uma ferramenta de análise mais eficiente. O custo da função deve ser uma avaliação feita a partir do conhecimento do processo de produção, já que os métodos tradicionais de custeio não permitem obter diretamente o custo por função.

Para alocar o custo de cada componente a cada função deve-se utilizar as informações de processo, como material, pessoas, tempo de produção e outros, alocados a cada função identificada, chegando-se assim ao custo percentual de cada função. O valor econômico (VE) de cada função pode ser expresso pela relação entre o Grau de Importância pelo custo relativo desta função, Assim tem-se:

$$\text{Valor Econômico} = \frac{\text{Grau de Importância da Função (\%)}}{\text{Custo da Função (\%)}}$$

Pode-se definir também o Índice de Contribuição (IC) para o valor do produto, relacionando a diferença entre o percentual de Grau de Importância e o Percentual de Custo.

Assim tem-se:

$$\text{Índice de Contribuição} = \text{Grau de Importância (\%)} - \text{Custo (\%)}$$

A seguir, confecciona-se o gráfico de comparação entre as funções através da relação entre as variáveis Grau de Importância, Custo, Valor Econômico e Índice de Contribuição, aplicadas na tabela respectiva. A análise desta tabela e gráfico permite identificar as funções com maior grau de importância, maior custo e a relação dada pelo valor econômico que, quando positivo, informa que a função consegue incorporar maior GI do que o seu custo relativo (Valor Econômico maior do que 1). Permite também identificar quais das funções tem Índice de Contribuição positivo (IC maior do que zero) ou seja, onde o percentual do grau de importância é maior do que o percentual de custo da função.

2.11.3 Servqual x Análise de valor do cliente

Para Paladini (1995, p.254) a aplicação da Análise de Valor na qualidade tem sua importância para “direcionar as atividades da produção para o pleno atendimento às

necessidades, preferências, enfim, a todas as características consideradas relevantes pelo cliente”. São identificados dois aspectos básicos neste trabalho: “detalhar as especificações dos clientes”, e “determinar os aspectos que são prioritários para o cliente, isto é, que ele dá valor”.

Assim, o grande mérito da análise de valor é o de fornecer um método para avaliação de cada função do produto para adequá-lo ao uso, associando operações de produção e o produto final, ou priorizando o que o cliente considera relevante.

Para Paladini (1995, p.256), aqui se encontra a grande dificuldade deste método: “Talvez aí resida a grande dificuldade desta aplicação: definir o que é valor. Em termos de redução de custos, o valor é quantificado e rapidamente visualizado. Para o consumidor, valor tanto pode ser o pleno atendimento à função básica do produto quanto o desempenho de funções não essenciais ou a diversidade de itens de apresentação”.

Para Gale (1996, p.251), a utilização do método Qualserv pode ser um problema para organizações que estejam desenvolvendo o gerenciamento do valor do cliente, pois “a estrutura do Qualserv pode ser vista como metodologia para trazer os princípios e benefícios do estágio 1 do movimento da qualidade – “qualidade de conformidade” - para a administração do serviço ao cliente”. Para o autor, a diferenciação ocorre quando está-se analisando serviços pois, “as “especificações do produto” são normalmente escritas com precisão, e os “padrões de serviço” são geralmente “vagos e inespecíficos”.

Gale (1996, p.252) compara as duas abordagens, análise de valor e metodologia Qualserv, em termos de suas duas características principais, ou seja: “a análise de valor não utiliza um conjunto padrão de dimensões de excelência do serviço. Ao invés disto, perguntamos aos clientes como eles realmente tomam suas decisões de compra. A seguir, escolhemos os atributos de qualidade que iremos acompanhar, baseados no que os clientes disseram no mercado-alvo que os leva a decidir entre um fornecedor e outro”.

Assim, tomando os critério de avaliação da qualidade variáveis ao invés de um conjunto padrão de critérios, como faz o modelo Qualserv, pode-se melhor adequar as medidas de qualidade à forma com que os clientes tomam as decisões de compra dentro do seu mercado-alvo, aumentando a eficiência destas medidas.

Também as duas metodologias diferenciam-se em termos das referências que estabelecem para formular sua avaliação, pois segundo Gale (1996, p.253), “A análise do valor

do cliente concentra-se em desempenho *versus* os concorrentes, enquanto o modelo Qualserv concentra-se no desempenho *versus* as expectativas”.

Assim, para Gale (idem, p.253), a metodologia de análise de valor fornece uma ferramenta mais adequada para a administração estratégica, pois situa a empresa dentro do seu mercado em relação aos concorrentes. Segundo Gale (ibidem, p.253), “Para a administração estratégica, é sempre melhor descobrir os critérios reais dos compradores (e as palavras que eles próprios usam para descrevê-los)”.

A metodologia Qualserv, por sua vez, pode ser utilizada para avaliar o desempenho de departamentos da empresa, mas com uma modificação, a substituição dos critérios fixos por critérios determinados pelo mercado, baseado na forma com que se operam as decisões de compra dentro deste mercado. Segundo Gale (1996, p.253): “Os padrões da Qualserv, no contexto de avaliar o desempenho global de sua empresa baseado em critérios-chave de compra, serão mais adequados como atributos utilizados para medir o desempenho do serviço em departamentos específicos de sua empresa”.

2.12 Critérios para Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços

Como em cada momento da verdade a natureza dos acontecimentos é diferente, o consumidor utiliza diferentes critérios de avaliação para diferentes situações, podendo-se dizer que momentos da verdade críticos são aqueles que afetam os critérios de avaliação mais importantes para o cliente. Vários autores estudaram os critérios de avaliação que determinam a satisfação dos clientes de serviços, diferenciando característicos do serviço essencial de outros dos serviços acessórios, mas deve-se realizar algum tipo de pesquisa com o público alvo antes de priorizar alguns característicos sob o risco de cometer graves equívocos.

2.12.1 Critérios de Ganesi

Ganesi (1994, p.91) apresenta um conjunto de critérios de avaliação dos serviços combinando visões de diferentes autores com sua experiência pessoal. Seus nove critérios de avaliação da qualidade de serviços englobam: flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, acesso, custo, fatores tangíveis, credibilidade/segurança e competência. Procuram, desta forma, abarcar todos os tipos de

serviços possíveis, nas três categorias apresentadas, serviços de massa, loja de serviços e serviços profissionais.

A Figura 16, ilustra os critérios de avaliação da qualidade do serviço, segundo Ganesi:

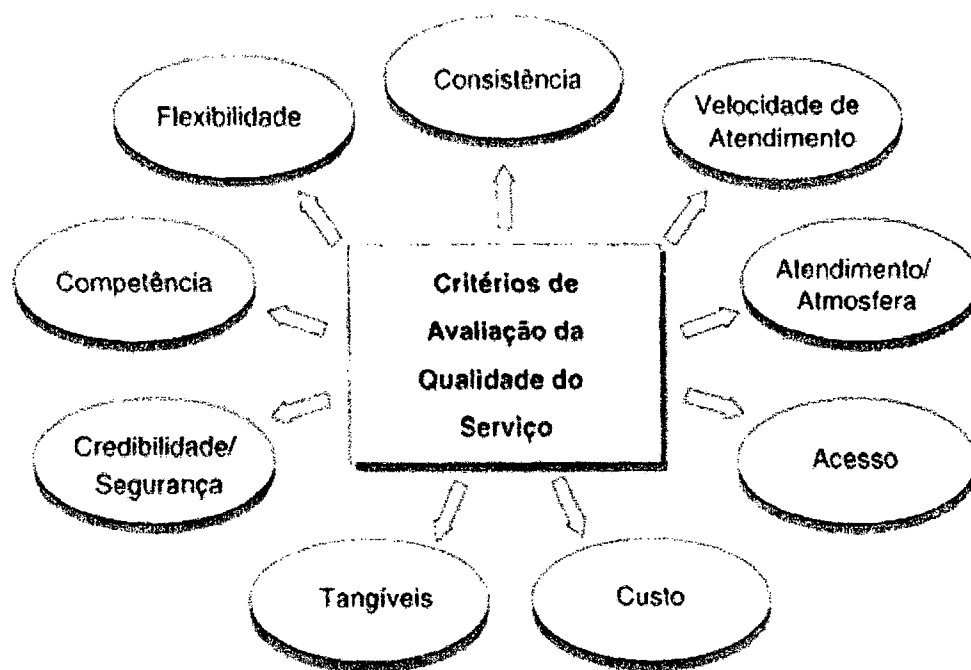


Figura 16: Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço. (Ganesi, 1994, p. 91)

Critérios tangíveis: referem-se a todas as evidências físicas do serviço ou do sistema de operações, como bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, e outros, pois devido à dificuldade do cliente avaliar o serviço antes da compra, ele se baseia naqueles itens que consegue perceber.

Consistência: significa conformidade com a experiência anterior, ou seja, variabilidade no resultado do processo, o que reduz a percepção do risco do cliente, pois muitos deles são avessos a riscos na experimentação de novos serviços.

Competência: refere-se à habilidade do fornecedor em executar o serviço de acordo com as necessidades técnicas dos consumidores. Através de credenciais, diplomas, etc, o fornecedor poderá reduzir o risco percebido pelo cliente antes da prestação do serviço.

Velocidade de Atendimento: é importante para a maioria dos consumidores de serviço, principalmente quando sua presença é necessária, pois todo tempo de espera é percebido como perda de tempo. Refere-se também à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o

serviço. O tempo pode ser de dois tipos: o tempo físico real e o tempo percebido pelo cliente na espera, o qual pode ser reduzido por uma série de artifícios que visam distrair o cliente, como café, televisão, música, e outros.

Atendimento/Atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem com o serviço. É influenciada pela cortesia no atendimento, pela atenção personalizada que o cliente recebe e pela comunicação feita na linguagem que ele entende, reduzindo a ansiedade e tornando agradável o contato com o fornecedor.

Flexibilidade: refere-se à capacidade de mudar e adaptar rapidamente as operações às mudanças das necessidades dos clientes. Como a realização de serviços se faz na presença do consumidor e erros são inevitáveis no processo, a flexibilidade se faz importante para a recuperação de clientes, o que pode ser extremamente vantajoso para a empresa, como já vimos anteriormente.

Credibilidade/Segurança: refere-se à capacidade de transmitir confiança para o consumidor, já que ele percebe um certo grau de risco na compra de serviços, o qual varia de acordo com a complexidade das suas necessidades e com o conhecimento que ele tem do serviço. É mais importante de acordo com o valor em jogo na prestação do serviço.

Acesso: avalia a facilidade que tem o cliente de entrar em contato com o fornecedor. É mais importante quando o cliente tem de comparecer fisicamente para a receber o serviço e depende de: localização conveniente, estacionamento, horário de funcionamento, disponibilidade de linhas telefônicas e atendentes, entregas a domicílio, etc.

Custo: representa quanto o cliente irá pagar pelo serviço em moeda, mas também inclui outros itens do dispêndio total do cliente para receber o serviço, o qual inclui também o tempo gasto, o esforço físico e o desgaste psicológico apresentados. Na falta de melhores informações, o cliente sempre tende a associar preços mais altos a níveis maiores de qualidade, aumentando as suas expectativas.

2.12.2 Critérios de Gronroos

Gronroos (1994, p.61) apresenta uma classificação de seis critérios da boa qualidade percebida, compilados como uma integração dos estudos disponíveis, que são:

Profissionalismo e Habilidades: Capacidade do sistema, pessoas e gerência de solucionar os problemas do cliente (critérios relacionados a resultados).

Atitudes e Comportamento: Interesse que os funcionários apresentam de solucionar os problemas de forma espontânea e amigável (critérios relacionados a processos).

Facilidade de Acesso e Flexibilidade: A localização, horários de funcionamento, empregados e sistemas facilitam o acesso aos serviços e podem facilmente ajustar-se às necessidades dos clientes de forma flexível (critérios relacionados a processos).

Confiabilidade e Honestidade: Os compromissos acordados serão cumprido pela empresa para manter as promessas de ter um bom desempenho conforme os interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

Recuperação: Sempre que algo der errado ou algum imprevisto acontecer o prestador de serviço manterá o cliente no controle da situação e ativamente procurará encontrar uma solução (critérios relacionados a processos).

Reputação e Credibilidade: O prestador de serviço merece a confiança do cliente, vale o dinheiro pago e representa um bom nível de desempenho (critérios relacionados à imagem).

2.12.3 Critérios do Servqual

Para qualquer tipo de empresa, Zeithaml e seus associados, em Gale (1996) apud (Zeithaml et al, 1988), “aconselhavam que a qualidade de serviço fosse medida por meio de cinco dimensões gerais: Empatia, Confiança, Receptividade, Segurança e Evidência.”

Segundo Berry et.al., em Schmenner (1999) apud (Berry et al, 1990), as cinco características do serviço das quais depende a percepção da qualidade utilizados pelo Servqual são:

- “Tangíveis: A aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação.
- Confiabilidade: A capacidade de executar o serviço prometido de forma fidedigna e precisa.
- Receptividade: A disposição para ajudar os clientes e fornecer prontamente o serviço.
- Garantia: O conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir seriedade e confiança.
- Empatia: A dedicação de atenção cuidadosa e individualizada aos clientes.”

2.13 Conclusão

Como pode-se verificar através do levantamento bibliográfico apresentado, a problemática da avaliação da qualidade em serviços é bastante complexa, pois busca traduzir em critérios objetivos avaliados de forma sistemática as percepções subjetivas dos clientes que consomem os diversos serviços oferecidos pelas empresas do setor.

Muitas são as ferramentas de gestão da qualidade para produtos e processo de produção, como o *Just-in-time*, o QFD, a Análise de Valor, o TQC, todas com enfoques diferenciados como em : suprimentos, projeto de produto, custos, controle de processos e outros. No entanto, nem todas podem ser aplicadas em serviços, devido às suas características de imaterialidade e produção e consumo simultâneos. Aquelas ferramentas aplicáveis aos serviços são geralmente adaptações das metodologias desenvolvidas para produtos, que tem limitações e atingem objetivos parciais.

Destas, as mais importantes e consolidadas são a Análise de Valor e a Servqual, utilizadas amplamente como ferramenta de análise funcional e ferramenta de avaliação da qualidade percebida por clientes de serviços. A Análise do valor busca, através de pesquisas com clientes, determinar o valor dado aos característicos do serviço e como ele toma a sua decisão de compra, situando a empresa diante do seu mercado, enquanto o Servqual busca avaliar a qualidade dos serviço em relação às expectativas dos clientes, embora utilize um sistema de critérios-padrão para qualquer serviço.

Assim, tem-se características importantes e limitações em ambos os sistemas, pois a análise de valor não oferece uma avaliação objetiva da qualidade que está sendo obtida pelo sistema de serviço e a Servqual utiliza a avaliação em relação às expectativas, o que é considerado uma limitação por vários autores.

O conjunto de critérios utilizados para avaliar a qualidade em serviços é outro parâmetro importante, pois os critérios genéricos propostos pela metodologia Servqual podem não contemplar corretamente as dimensões importantes em todos os tipos de serviços. Assim, apresentou-se, além dos critérios utilizados pela Servqual, originados da escola norte-americana de serviços, uma síntese proposta pelo autor brasileiro Ganesi e os critérios propostos por Gronroos, da escola escandinava de serviços, que melhor representa a linha européia. Todas são teorias consolidadas e de ampla utilização prática, embora proponham um conjunto de critérios genérico, válido para todos os serviços.

A importância deste estudo encontra-se exatamente na dificuldade encontrada para avaliar a qualidade em serviços, sem a qual as políticas de gestão da qualidade não podem ser avaliadas e orientadas, e não pode ser medida a eficiência das ferramentas de qualidade. Assim, no próximo capítulo, busca-se desenvolver o suporte prático necessário para fundamentar uma proposta de modelo de avaliação da qualidade em serviços de acesso à Internet, descrevendo e identificando as suas principais características e as operações necessárias para atingir a satisfação dos clientes.

CAPÍTULO 3 - SUPORTE PRÁTICO

Neste capítulo será aplicada a teoria de serviços apresentada ao serviço de acesso à rede Internet, caracterizando-o e classificando-o para melhor compreender sua estrutura e funcionamento. As empresas que oferecem este tipo de serviço são chamadas de “provedores” de serviços Internet, ou *Internet service provider* e atuam desde escalas nacionais e internacionais até escalas regionais e locais, com uma grande diversidade de padrões de atendimento e qualidade.

Vários autores como Gronroos, Berry, Ganesi, Fitzgerald e outros, propõem conjuntos de critérios de avaliação da qualidade que, segundo eles, podem ser utilizados para avaliar a qualidade de qualquer tipo de serviço, desde os serviços de massa até os serviços profissionais. No entanto, os conjuntos de critérios diferem em quantidade e abrangência, buscando avaliar aspectos que podem não se mostrar relevantes para todos os serviços. Este autor, no entanto, entende que os critérios de avaliação da qualidade devem ser definidos a partir das características específicas do serviço em estudo, considerando suas particularidades.

Assim, conforme a visão apresentada por este autor, a partir da caracterização, classificação e identificação do ciclo do serviço com os seus momentos da verdade, será proposto um conjunto de critérios específico para ser aplicado aos serviços de acesso à rede Internet. Serão utilizados como base para este conjunto de critérios específicos três sistemas de critérios originados de teorias consolidadas e de ampla utilização, ou seja, critérios utilizados pela Servqual, originados da escola norte-americana de serviços, uma síntese proposta pelo autor brasileiro Ganesi e os critérios propostos por Gronroos, da escola escandinava de serviços, abrangendo desta forma as várias correntes de estudo do setor.

Estes três sistemas de critérios se denominam “gerais” ou de aplicação universal dentro do setor de serviços, e seus elementos tentam abranger todas as dimensões relevantes para qualquer tipo de serviço oferecido ao mercado. No entanto, através da análise do ciclo do serviço e do levantamento dos momentos da verdade, identifica-se quais os elementos necessários ao serviço em estudo. Pode-se, assim, fazer um paralelo entre estes característicos e os critérios apresentados pelos sistemas genéricos, identificando quais destes critérios se aplicam especificamente ao serviço analisado. Portanto, com base neles, será proposto um conjunto específico de critérios aplicável aos serviços de acesso à rede Internet e elaborado um quadro comparativo destes critérios com os sistemas genéricos utilizados.

3.1 Descrição do Serviço de Acesso à Rede Internet

Em todas as nossas residências há consumidores de serviços de água, esgoto, energia, telefone, iluminação pública, coleta de lixo, e outros, que por serem serviços de infra-estrutura, não davam a percepção de serem serviços como outros quaisquer.

Com o desenvolvimento tecnológico muitos outros serviços surgem a cada dia, especialmente no setor de telecomunicações, que teve um grande aumento na oferta de serviços, originando uma diversidade de soluções e fornecedores. Um destes serviços é o acesso pelo computador pessoal de casa ou escritório à rede Internet mundial através de uma ligação telefônica. Este serviço é fornecido por empresas chamadas provedores de acesso à rede Internet, que mantêm equipamentos de telecomunicações, computadores, sistemas de software e técnicos que gerenciam a conexão e utilização da rede, assim como orientam e dão assistência técnica aos usuários e empresas. Estes, por sua vez, contratam os serviços de forma contínua no tempo, normalmente com pagamento de tarifas mensais, que permitem, após o treinamento inicial, a utilização do serviço diretamente do computador do cliente e de forma automática.

3.2 Caracterização e Classificação do Serviço de Acesso à Internet

Nesta seção realizaremos uma caracterização dos serviços de acesso à Internet utilizando a teoria de serviços apresentada nos capítulos anteriores. Classificaremos o serviço quanto aos seus elementos principais, diferenciando-o dos produtos que contêm serviços, e dos serviços naturalmente agregados a produtos.

Para melhor compreender como o serviço é formado, será subdividido em serviço principal, serviço acessório e bens facilitadores, de forma a distinguir seus elementos. A classificação das atividades que formam o serviço em atividades de *front office* e *back room* tem por objetivo diferenciar aquelas que tem alto grau de contato com o cliente daquelas de apoio.

Aplicar-se-á a classificação de serviços proposta por Giansesi para definir as linhas gerais do funcionamento do serviço dentro do universo dos serviços existentes e suas particularidades. A definição dos elementos que formam a composição do pacote de serviços tem por objetivo distinguir todo o sistema de operações que deve ser colocado em movimento

para que o serviço seja prestado.

O levantamento do processo de decisão de compra identifica quais os principais critérios utilizados pelo cliente para tomar uma decisão de compra e quais os elementos envolvidos neste processo. A identificação dos momentos da verdade existentes no ciclo do serviço orienta a formalização e simplificação de procedimentos realizados pela empresa para atender o cliente, localizando aqueles de maior importância e impacto na satisfação do consumidor.

3.2.1 Parâmetros que diferenciam produto e serviço

O serviço de acesso à rede Internet, fornecido por provedores de acesso em todo o mundo, ressaltando-se as peculiaridades de cada mercado nacional, é semelhante em sua forma e operação. Assemelham-se a outros tipos de serviços prestados de forma contínua que utilizam alta tecnologia, como telefones celulares, sistemas de chamadas, *paggers* e outros, grande parte deles no setor de infra-estrutura e telecomunicações.

Para definir suas características principais utilizaremos os critérios estabelecidos para caracterizar serviços e diferenciá-los dos produtos.

Assim, o serviço de acesso à Internet tem as seguintes características que o classificam dentre os serviços:

- Imaterial: O acesso à rede Internet é imaterial, pois paga-se pelo tempo de uso do sistema do provedor para conectar-se à rede.
- Presença do cliente: A presença física do cliente é necessária apenas no início da prestação do serviço, quando é feita a instalação dos programas e o treinamento inicial, após o que ele acessa o serviço de sua casa ou escritório, ocorrendo baixo contato pessoal, mas estando ele sempre presente quando utiliza o serviço.
- Não estocabilidade: O tempo de uso disponível para o cliente não pode ser estocado.

3.2.2 Caracterização do serviço

O serviço de acesso à rede Internet caracteriza-se como serviço puro, com ênfase em equipamentos que são utilizados para conectar o computador do usuário ao sistema do provedor através de uma ligação telefônica. Divide-se o serviço em:

- Serviço Principal: Acesso à rede Internet através dos equipamentos adequados.

- Serviço Acessório: Treinamento ao cliente; Assistência técnica a defeitos e dificuldades; Extrato de Horas; Identificador de Chamadas; Serviços de servidores de *e-mail* (Correio eletrônico), FTP (Transferência de Arquivos), *Chat* (Salas de conversação), *List Servers* (Listas de Discussão), e outros.
- Bens facilitadores: Equipamento para o acesso (pertencem ao cliente); Programas instalados no computador do cliente; Página principal de acesso (Informações); Biblioteca de programas.

3.2.3 Atividades de *front-office* e de *back-room*

As atividades desenvolvidas na realização do serviço podem ser classificadas em atividades de *Front-office* (linha de frente) e de *back-room* (retaguarda), onde as primeiras tem alto grau de contato com o cliente e as últimas dão o apoio necessário para que as primeiras se realizem adequadamente. Esta classificação tem por objetivo identificar as tarefas nas quais o grau de contato com o cliente é elevado e, portanto, onde o treinamento dos funcionários deve ser adequadamente orientado para esta atividade.

Front office:

- Vendas e atendimento ao cliente;
- Instalação dos programas;
- Treinamento básico ao cliente;
- Assistência técnica.

Back Room:

- Número de linhas de acesso ao sistema;
- Velocidade do *link* de comunicação;
- Serviços de servidores de *e-mail* (Correio eletrônico), FTP (Transferência de Arquivos), *Chat* (Salas de conversação), *List Servers* (Listas de Discussão);
- Produção de páginas de conteúdo;
- Extrato de horas e Identificador de chamadas.

3.2.4 Classificação do tipo de serviço

Segundo Gianesi, pode-se classificar o serviço de acesso à Internet, por ser um serviço agregado às telecomunicações, como um serviço de massa, enquadrando-se nesta categoria devido às seguintes características:

- Pouca personalização: Os clientes devem escolher um dos planos de acesso pré-existent para atender sua necessidade.
- Alto grau de padronização: Os equipamentos, procedimentos e atividades são padronizados pois as necessidades dos clientes são semelhantes.
- Ênfase nos equipamentos: O serviço é prestado através de uma conexão entre o equipamento do cliente e os equipamentos do provedor.
- Baixo grau de contato com o cliente: O contato com o cliente ocorre principalmente no início do serviço, após o que é prestado de forma automática, sem a presença física do fornecedor, existindo contato apenas se houver necessidade de assistência técnica.

Na verdade, as necessidades dos clientes que procuram o serviço de acesso à rede Internet são as mais variadas possíveis, desde receber correio eletrônico, fazer amizades, pesquisas escolares, até busca de informações científicas e acesso remoto aos computadores da empresa para desempenhar atividades profissionais. O que ocorre é que o provedor fornece apenas o meio de comunicação e alguns serviços locais de apoio; o restante pode ser encontrado em qualquer local da rede, inclusive em outros países. Desta forma, oferece planos de acesso padronizados e o serviço é prestado de forma automática, praticamente sem o contato com o fornecedor.

3.2.5 Composição do pacote de serviços

A análise da composição do pacote de serviços tem por objetivo identificar o que o cliente está adquirindo quando compra o serviço, e se esta composição realmente atende às suas necessidades e expectativas. O pacote de serviços no serviço de acesso à Internet é composto dos seguintes itens:

- Instalações de Apoio: Prédio; Número de atendentes; Linhas telefônicas; Computadores Servidores de Rede; Roteadores; Linhas de Acesso ao Sistema; *Modems*.
- Serviços Explícitos: Sistema de acesso à rede, Treinamento ao cliente; Suporte técnico; *e-mail* (Correio eletrônico), FTP (Transferência de Arquivos), *Chat* (Salas de conversação),

List Servers (Listas de Discussão);

- Serviços Implícitos: Informações disponíveis na rede; Lazer e Entretenimento; Status social; Comunicação Interpessoal por voz e videoconferência; acesso a outros computadores.
- Bens Facilitadores: Programas de acesso; Apostila do Usuário; CD de Instalação.

Verifica-se que os serviços explícitos que são oferecidos ao cliente são, na verdade, as ferramentas para que ele mesmo atenda as suas necessidades. Por exemplo, as informações que ele necessita devem ser pesquisadas nas páginas da rede ou nas bibliotecas de arquivos, mas esta pesquisa deve ser realizada pelo próprio cliente, pois o provedor fornece apenas as ferramentas de acesso à rede. Desta forma, a qualidade do treinamento ao cliente e a assistência técnica a dúvidas e dificuldades deve estar preparada para treinar e orientar adequadamente o cliente para que ele utilize eficazmente as ferramentas.

3.2.6 Processo de decisão de compra de serviços de acesso à Internet

O estudo do processo de decisão de compra nos mostra quais os procedimentos adotados de forma predominante pelo cliente para decidir a compra do serviço. Permite identificar quais as fontes de informação normalmente utilizadas e quais os critérios utilizados para a análise das alternativas.

O processo de decisão de compra no serviço de acesso à Internet, segundo a teoria estudada, ocorre da seguinte maneira:

Identificação de necessidades: o desconforto inicial gera a necessidade, assim como a verificação de que necessita integrar-se no mundo moderno, *on-line*.

Busca de Informações: Após identificar as necessidades, busca-se informações na mídia, nos conhecidos e nos fornecedores de artigos de informática.

Avaliação de alternativas: a maior ou menor conhecimento técnico permite avaliar os critérios de forma diferenciada, apoiando-se em dados, imagem ou opiniões.

Decisão de compra: Outras pessoas que utilizam o serviço e imprevistos podem afetar a decisão de compra, onde são relacionadas as informações recebidas.

Comportamento pós-compra: Refletem as ações públicas ou privadas do consumidor em relação ao serviço.

Assim, a partir do momento em que o cliente é usuário de computador, tem o interesse de interligar-se à rede e participar de seus benefícios. Como o serviço é relativamente novo no mercado, pode-se ter a tendência de buscar opiniões de referência em amigos mais experientes ou em fornecedores habituais de equipamentos. Com o menor conhecimento técnico, a imagem apresentada pela mídia e as opiniões de terceiros tendem a ser mais determinantes na decisão de compra. Quando o cliente tem maior conhecimento técnico, pode fundamentar-se em dados técnicos como número de usuários por linha, velocidade do *link* de comunicação, *backbone* (espinha dorsal – macroestrutura) a que está ligado para tomar a decisão de compra.

3.2.7 Ciclo do serviço – Momentos da Verdade

O ciclo do serviço é formado por vários momentos da verdade, onde o cliente entra em contato com a empresa e pode ser satisfeito, surpreendido ou frustrado. É a oportunidade para agregar valor no atendimento e repassar informações técnicas e de marketing.

Contato do consumidor com as informações: É necessário que as informações de marketing projetem uma imagem adequada da empresa, visando a atingir tanto o consumidor com maior conhecimento técnico quanto o leigo, que se baseia na imagem e em informações de terceiros.

Contato do consumidor com a empresa: A qualidade das instalações de apoio, a presteza e cordialidade no atendimento e os bens facilitadores, assim como o número de atendentes e de linhas telefônicas facilitam e determinam o sucesso deste contato.

Escolha do plano mais adequado: As opções de planos são limitadas, mas devem cobrir a maior gama de necessidades possíveis para os clientes, sendo flexíveis o suficiente para atender a totalidade dos consumidores.

Fornecimento de Informações para cadastro: O processo de coleta de dados deve ser rápido, cordial e simples, facilitando o contato e as respostas do cliente.

Agendamento de data para Instalação: A data de instalação deve ser agendada com maior brevidade possível, dentro das disponibilidades do cliente, mas é um parâmetro do dimensionamento da equipe e da presteza no atendimento.

Visita do técnico para instalação dos programas: A apresentação, cortesia e presteza do profissional, além de seu conhecimento técnico são fundamentais para o sucesso deste contato. Pode-se ainda dar um grau maior de personalização no serviço através deste técnico.

Treinamento básico para o cliente: O contato do técnico na realização do treinamento,

adequando sua instrução ao grau de conhecimento do cliente, é o ponto fundamental neste momento. A personalização ocorre quando se verifica as expectativas e necessidades do cliente no uso esperado para o serviço.

Assinatura do contrato e pagamento inicial: A assinatura do contrato e o pagamento inicial podem ser feitos tanto na visita do cliente à sede da empresa ou na visita do técnico à sede do cliente. É o momento da formalização do vínculo jurídico entre a empresa e o cliente, onde o atendente deve estar preparado para prestar todas as informações necessárias sobre o contrato e suas implicações.

Utilização automática do serviço: Aqui está a realização do serviço principal, onde o sucesso na utilização do serviço pode ser verificado como resultado do atendimento, da instalação dos programas e do treinamento básico realizado, além dos critérios básicos da qualidade do serviço como disponibilidade e velocidade.

Chamada para Assistência Técnica: Neste momento o cliente confronta as suas necessidades reais que o levaram a contratar o serviço e o resultado que está obtendo com a utilização das ferramentas encontradas. Pode ser necessário uma reinstalação dos programas de acesso que não estão funcionando ou apenas apoiar as dificuldades encontradas em operar as ferramentas.

3.3 Análise dos Característicos e Critérios Relevantes para o Serviço de Acesso à Internet

Os critérios de avaliação da qualidade dos serviços, ou fatores que determinam a qualidade do serviço, foram propostos por vários autores em seus estudos, buscando apresentar um conjunto que pudesse ser aplicado para toda a gama de serviços oferecidos no setor. No entanto, verifica-se que, apesar de suas semelhanças em termos das características básicas dos serviços, existem também diferenças que podem tornar as suas dimensões de avaliação muito diferentes.

Optou-se, neste trabalho, por desenvolver um conjunto de critérios de avaliação específico para o serviço de acesso à rede Internet, baseado nos característicos da qualidade do serviço, de forma a tornar a avaliação do cliente mais próxima da experiência de consumo que ele encontra ao interagir com o serviço. Para isso, inicialmente deve-se definir alguns termos utilizados corriqueiramente neste trabalho, para que estes conceitos fiquem claros.

Característicos da qualidade são aquelas propriedades essenciais para que possa ser

definida a natureza de um produto ou um serviço, suas especificidades de atuação, são as qualidades utilizadas para definir o serviço. **Critérios de avaliação** da qualidade são os fatores utilizados para comparação, julgamento ou apreciação, ou seja é a forma de avaliar, os tipos de elementos objetivos ou subjetivos utilizados para realizar um julgamento.

Assim, os característicos são as qualidades e propriedades do serviço, enquanto os critérios são itens de avaliação deste serviço. Neste trabalho, os característicos são correlatos dos critérios, pois o que utiliza-se como critérios de avaliação da qualidade percebida são exatamente os característicos do serviço, tal como se apresentam aos consumidores.

3.3.1 Comparação entre critérios genéricos como Gronroos, Servqual e Ganesi

Os três sistemas de critérios apresentados neste estudo, os critérios utilizados pela Servqual, a síntese proposta pelo autor brasileiro Ganesi e os critérios propostos por Gronroos, utilizam, respectivamente, cinco, nove e seis característicos dos serviços para avaliar a sua qualidade. Desta forma, verifica-se que alguns sistemas apresentam os critérios de forma mais sintética e outros de forma mais detalhada, o que por si só demonstra a percepção diferenciada dos diversos autores e a impossibilidade de elencar critérios universais de avaliação para os serviços.

Apesar de capacitação e competência serem critérios importantes em todos os serviços, a empatia, confiabilidade, credibilidade, flexibilidade, por exemplo, podem ser importantes em determinado serviço e totalmente irrelevantes em outro, o que pode levar os sistemas de critérios genéricos a medir o que não é importante para o cliente.

Desta forma, mostra-se muito mais coerente realizar uma análise dos característicos do serviço e determinar os fatores específicos que têm maior relevância para um sistema de avaliação da sua qualidade.

3.3.2 Critérios específicos propostos para o serviço de acesso à Internet

A avaliação do serviço de acesso à Internet pelo cliente deve estar baseado nos seus característicos, os quais fazem parte do serviço principal, serviços acessórios e bens facilitadores.

Para definir os característicos necessários ao serviço de acesso à Internet foram analisados todos os momentos da verdade encontrados no ciclo do serviço da empresa

pesquisada como suporte prático deste trabalho. A seguir foram verificadas as suas implicações na avaliação do cliente, buscando definir os elementos que podem originar critérios aplicáveis na avaliação do serviço de acesso à Internet. Desta forma, o ciclo de serviço para a empresa pesquisada é:

- Contato do consumidor com as informações: projetam a Imagem e a credibilidade da empresa.
- Contato do consumidor com a empresa: A qualidade dos elementos de contato, sua facilidade de localização e facilidade de acesso determinam o sucesso deste contato.
- Escolha do Plano mais adequado:
- Fornecimento de Informações para cadastro:

O sucesso destes contatos dependem da interação com o cliente, da presteza e empatia no processo de atendimento e vendas.

- Agendamento de data para Instalação: a presteza no atendimento é determinada pelo prazo de entrega do serviço.
- Visita do técnico para instalação dos programas:
- Treinamento básico para o cliente:

O técnico pode fazer uma correta assessoria ao cliente para a utilização do serviço, com o treinamento, adequado ao grau de conhecimento do cliente.

- Assinatura do contrato e pagamento inicial: São confrontadas as condições do serviço e o preço a ser pago.
- Utilização automática do serviço: Aqui verifica-se os critérios básicos da qualidade do serviço como disponibilidade e velocidade.
- Chamada para assistência técnica: O cliente fortalece o relacionamento com a empresa através da assistência técnica que recebe.

Estes elementos que formam os momentos da verdade do ciclo de serviço tem ponderação diferente para cada consumidor, assim como cada empresa de serviços de Internet pode dar ênfase diferente para cada etapa, modificando-as e adaptando-as aos seus procedimentos operacionais, características e abrangência territorial.

Assim, com base nos momentos da verdade encontrados no ciclo do serviço e nos critérios de Gronroos, Giansi e Servqual, pode-se propor um grupo de critérios para a avaliação da qualidade em serviços de acesso à Internet, relacionados às várias etapas do ciclo do serviço, que são:

- Critério: Imagem e Credibilidade: É a credibilidade e confiança que a empresa inspira. A imagem é formada também pelas informações veiculadas na mídia e pelo atendimento na etapa de fornecimento de informações iniciais no processo de decisão de compra. As informações colhidas com terceiros e as experiências anteriores de outros clientes formam a credibilidade da empresa, assim como sua tradição. A qualidade e apresentação das instalações de apoio são necessárias para a formação da imagem da empresa quando o cliente participa do processo de compra e entra em contato com a empresa.

- Critério: Localização e Acesso: É a facilidade de acesso e de contato com a empresa. A localização de informações sobre a empresa, facilidade de comunicação: disponibilidade de número 0800 (discagem sem custo), existência do SAC (sistema de atendimento ao consumidor), simplicidade de navegação em menus eletrônicos, assim como o número de atendentes e de linhas telefônicas proporcionais ao número de chamadas comerciais garantem o acesso à empresa.

- Critério: Atendimento e Vendas: É a atitude, comportamento e presteza dos funcionários no contato com a empresa. O sucesso destes contatos dependem da interação com o cliente, da presteza e empatia no processo de comunicação. Na venda, as opções de planos são limitadas, portanto deve-se obter as informações necessárias do cliente para indicar o plano mais adequado à sua necessidade. O processo de coleta de dados deve ser rápido, cordial e simples, facilitando o contato e as respostas do cliente.

- Critério: Prazo de Entrega: É a rapidez e flexibilidade para atender o cliente. O tempo decorrido entre o contato do cliente com a empresa e a prestação do serviço configuram o prazo de entrega. O cumprimento da data agendada para a instalação ou fornecimento da senha e *login* de acesso depende também da disponibilidade do cliente, mas é um parâmetro do dimensionamento da equipe de operações.

- Critério: Desempenho técnico: É o número de linhas de acesso para conectar a rede e velocidade do link com a Internet. A qualidade do serviço para o cliente está vinculado aos seguintes parâmetros de desempenho do serviço em si:

- Disponibilidade de acesso ao sistema, dada pelo número de linhas disponíveis para conectar o computador do cliente à rede, em relação ao número total de clientes.
- Velocidade do *Link*, que também é parâmetro da capacidade de tráfego para os clientes, determina a velocidade do processo de recebimento de informações pela rede.
- Serviços adicionais: *E-mail* (correio eletrônico); *ftp* (transferência de arquivos); *news*

(*listas de discussão*); *Games (jogos)*; informações técnicas (orientações ao usuário).

- Critério: Assessoria e Treinamento: É o fornecimento de informações precisas e orientações para o uso do serviço. No contato dos funcionários para o início do serviço, pode-se realizar um treinamento técnico ao cliente. Neste momento deve-se fazer uma correta assessoria ao cliente para a utilização do acesso à rede, incluindo a avaliação do seu equipamento e sua influência no desempenho final do serviço. Com o treinamento adequado ao grau de conhecimento do cliente pode-se verificar as suas expectativas e necessidades no uso esperado para o serviço.

- Critério: Assistência Técnica: É a presteza e capacidade dos técnicos para resolver os problemas. Ao utilizar a rede o cliente confronta suas dificuldades com as necessidades reais que o levaram a contratar o serviço. O apoio encontrado para atingir seus objetivos representam a avaliação pós-venda mais adequada e o fator determinante da fidelização do cliente. O suporte técnico esperado deve atender 24 horas por telefone ou 12 horas com deslocamento até o cliente, se possível.

Portanto, tem-se abaixo o quadro 1, que resume os critérios de avaliação da qualidade propostos neste trabalho, específicos para provedores de acesso à rede Internet, elaborados com base os dados pesquisados:

	CRITÉRIOS
1	Imagem e credibilidade
2	Localização e Acesso
3	Atendimento e Vendas
4	Prazo de Entrega
5	Desempenho técnico do serviço
6	Assessoria e Treinamento
7	Assistência Técnica

Quadro 1: Critérios de Avaliação da Qualidade Específicos.

Assim, a relação de critérios específicos apresentada representa os característicos ou elementos formadores do serviço que são fundamentais em cada etapa do ciclo do serviço. Estas etapas são os momentos da verdade que contém os característicos que podem ser utilizados como critérios de avaliação da qualidade percebida pelo cliente dos serviços de acesso à rede Internet.

3.4 Comparação dos Critérios Propostos com os Critérios de Gronroos

Os seis critérios da boa qualidade percebida apresentados por Gronroos (1994, P 61), compilados como uma integração dos estudos disponíveis, são relevantes pela grande síntese que tentam realizar, embora utilizem critérios bastante abstratos que podem tornar-se repetitivos para o caso específico do serviço de acesso à Internet, como “Confiabilidade, Reputação e Credibilidade”. Estes critérios, portanto, tornam-se difíceis de mensurar em entrevistas de opinião:

Profissionalismo e Habilidades (critérios relacionados a resultados): Relacionam-se com a prestação do serviço principal, que no caso se serviços profissionais, enfatizam a atitude do profissional que executa o serviço e as suas habilidades profissionais. Para o serviço de acesso à Internet está relacionado ao desempenho do sistema de conexão com a rede, ou seja, a disponibilidade do sistema, dado pela relação entre número de linhas de acesso e o número de usuários e a velocidade com que as informações requeridas pelo sistema são disponibilizadas para o usuário. Pode-se classificar aqui também a assistência técnica, que envolve a habilidade dos técnicos do provedor em resolver os problemas dos usuários.

Atitudes e Comportamento (critérios relacionados a processos): Relacionam-se ao atendimento prestado pelas pessoas que fazem parte do *front office*, ou seja, à qualidade das informações prestadas e à disposição em ajudar o cliente. Para o serviço de acesso à Internet identificamos como a assessoria prestada ao cliente no processo de escolha do plano de acesso que melhor atende as suas necessidades e o treinamento fornecido para que ele opere as ferramentas do sistema.

Facilidade de Acesso e Flexibilidade (critérios relacionados a processos): O primeiro relaciona-se a critérios físicos como localização da empresa, sinalização, número de linhas telefônicas e atendentes disponíveis, mas o segundo, flexibilidade, está relacionado à adaptabilidade do sistema às necessidades do cliente ou a forma de solucionar os problemas que surgem da interação dos clientes com a empresa. Para o serviço de acesso à rede Internet, relacionamos o primeiro a um critério tangível da empresa e o segundo à assessoria prestada ao usuário.

Confiabilidade e Honestidade (critérios relacionados a processos): Estes critérios tanto podem estar relacionados a experiências anteriores do cliente com a mesma empresa, como com a imagem que esta projeta no mercado e as informações colhidas com outros

consumidores. Para o serviço de acesso à Internet relaciona-se estes critérios com a Imagem e Credibilidade projetadas pela empresa fornecedora aos seus clientes e ao mercado em geral.

Recuperação (critérios relacionados a processos): Aqui o autor dedica um item especialmente para situações de clientes insatisfeitos e a capacidade da empresa em solucionar seus problemas e recuperar a sua satisfação. Para o serviço em estudo, relacionamos este critério juntamente com o atendimento adequado às situações e necessidades do cliente.

Reputação e Credibilidade (critérios relacionados à imagem): Aqui são claramente dois critérios relacionados à imagem que a empresa projeta no mercado, assim como sua tradição representada pelas experiências de outros consumidores. Para o serviço de acesso à Internet relaciona-se estes critérios da mesma forma que o item 4, confiabilidade e honestidade, ambos relacionados à imagem e credibilidade da empresa.

Neste conjunto de critérios alguns elementos estão associados a outros que não tem correlação direta ou evidente entre si. Procura-se realizar uma síntese das dimensões que devem ser avaliadas nos serviços, mas resulta em um conjunto incompleto e repetitivo, como ao avaliar separadamente confiabilidade e credibilidade.

3.5 Comparação dos Critérios Propostos com os Critérios de Ganesi

Os nove critérios da qualidade do serviço apresentados por Ganesi (1994, P 89) foram compilados a partir de visões de diferentes autores e observações empíricas em trabalhos de consultoria. Segundo ele, para o setor de serviços o *spectrum* de critérios é mais abrangente do que na manufatura, em virtude do contato mais intenso entre o cliente e o sistema de fornecimento de serviços, o que também torna sua avaliação mais complexa.

Critérios tangíveis: referem-se a todas as evidências físicas do serviço ou do sistema de operações, o que no caso do serviço de acesso à Internet, representa as instalações do provedor, o material oferecido ao cliente, como programas, apostila, impressos, e outros que o cliente tenha contato direto. No entanto, entendemos que todos estes elementos tangíveis estão compreendidos na Imagem formada pelo cliente ao entrar em contato com a empresa.

Consistência: significa conformidade com a experiência anterior. Este item apenas tem relevância e o cliente já conhece o serviço oferecido pela empresa e torna a utilizá-lo novamente.

Competência: refere-se à habilidade do fornecedor em executar o serviço. Está

relacionado aos elementos principais do serviço, ou seja, no caso do serviço de acesso à Internet são a disponibilidade do sistema e a velocidade do recebimento das informações.

Velocidade de Atendimento: refere-se ao tempo dispendido para atender o cliente. No serviço de acesso à Internet é o prazo de entrega do serviço, ou seja, o tempo decorrido entre a compra do serviço e a sua efetiva disponibilização no computador do cliente.

Atendimento/Atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem com o serviço. No serviço de acesso à Internet, assim como outros serviços, a cortesia, educação e interesse na solução dos anseios e expectativas do cliente devem ser respeitados e compreendidos pela equipe do *front office* nas operações de atendimento e vendas.

Flexibilidade: refere-se à capacidade de mudar e adaptar rapidamente as operações às mudanças das necessidades dos clientes. Este item, no serviço de acesso à Internet, faz parte da assessoria dada ao cliente para adequar o serviço às suas necessidades, embora os planos sejam padronizados, busca-se abranger a maior parte dos perfis de clientes possíveis.

Credibilidade/Segurança: refere-se à capacidade de transmitir confiança para o consumidor. Esta capacidade está ligada, no serviço de acesso à Internet, à imagem construída pela empresa no mercado, tanto pela mídia, como pelas opiniões dos que utilizam ou já utilizaram o serviço.

Acesso: avalia a facilidade que tem o cliente de entrar em contato com o fornecedor. Este critério é proposto da mesma forma para o serviço em questão, associado com a facilidade de comunicação com o escritório, disponibilidade de informações comerciais na mídia e número de atendentes e linhas telefônicas da empresa.

Custo: representa quanto o cliente irá pagar pelo serviço em moeda, mas também o dispêndio total do cliente para receber o serviço. Este critério não será utilizado para avaliar o serviço de acesso à Internet porque o mercado é muito dinâmico e os preços variam periodicamente à medida que novas formas de acessar a rede são introduzidas no mercado.

Neste conjunto de critérios procura-se apresentar um número elevado de critérios para que incluam todas as possibilidades de avaliação dos serviços, abrangendo-os por esgotamento de possibilidades. Desta forma atinge-se uma abrangência considerável, mas a quantidade de critérios pode tornar-se pouco prática por seu número elevado ou por avaliar aspectos que, para determinados serviços, são totalmente inadequados.

3.6 Comparação dos Critérios Propostos com os Servqual

Um dos trabalhos mais conhecido para determinar critérios genéricos para avaliar o setor de serviços é o método Servqual, o qual aponta para cinco dimensões básicas dos serviços, que segundo ele, podem ser aplicados para todos os tipos de serviços. São elas:

Tangíveis: referem-se às evidências físicas do serviço. Assim como no sistema de critérios de Ganesi, alguns fatores tangíveis como a localização e a facilidade de acesso são avaliados em um critério próprio e outros como as instalações fazem parte da imagem que o cliente forma da empresa ao entrar em contato com ela, sendo desta forma dispostos no sistema proposto para avaliar o serviço de acesso à Internet.

Capacitação: refere-se à capacidade técnica do fornecedor realizar o serviço e atingir os resultados esperados. Este critério refere-se ao serviço principal e é colocado em todos os sistema de critérios estudados, pois em primeiro lugar o cliente deseja ter sua necessidade atendida, ou seja, no caso do acesso à rede Internet, que o sistema esteja disponível para uso e que tenha uma velocidade adequada.

Confiabilidade: refere-se à capacidade do fornecedor de transmitir confiança e segurança ao consumidor. Este fator é também recorrente em todos os sistemas de critérios, seja com o nome de credibilidade ou confiança. No sistema proposto para avaliação do serviço de acesso à rede Internet, não o caracterizamos como um item autônomo, mas sim como associado à imagem proporcionada pelo provedor.

Presteza: refere-se à rapidez e flexibilidade para solucionar os problemas dos consumidores. Este critério está associado tanto à velocidade de entrega do serviço ou resultado ao cliente, quanto à disposição de ouvi-lo e compreender suas necessidades, caracterizado no serviço em questão na assessoria prestada ao cliente, no treinamento dispendido e no prazo de entrega.

Empatia: refere-se ao comportamento agradável e atencioso que o cliente tem na sua experiência com o serviço. Este critério está relacionado diretamente com o comportamento da equipe de *front office* no contato com o cliente, o que está compreendido no critério proposto de atendimento e vendas.

Como pode-se verificar nesta comparação, o sistema genérico reduz o número de critérios de avaliação da qualidade percebida para tentar propor um conjunto que seja válido em toda a gama de serviços oferecidos no mercado. Com este procedimento, no entanto,

perde-se a correlação entre os critérios e os procedimentos realizados nas operações reais que formam a prestação dos serviço. Forma-se assim, um modelo que dificulta a identificação precisa das áreas, setores ou processos que devem ser melhoradas, como resultado de uma avaliação negativa.

3.7 Quadro Comparativo dos Critérios de Avaliação da Qualidade

No Quadro 2, abaixo, compara-se os critérios utilizados pelos três conjuntos de critérios de avaliação da qualidade apresentados pela bibliografia, com o conjunto de critérios propostos para avaliação do serviço de acesso à rede Internet.

SERVQUAL	GRONROOS	GIANESI	PROPOSTOS
Tangíveis		Tangíveis, Consistência, Acesso	Localização e Acesso
Capacitação	Profissionalismo e Habilidades	Competência	Desempenho técnico do serviço, Assistência Técnica
Confiabilidade	Confiabilidade e Honestidade	Credibilidade / Segurança	Imagem e Credibilidade
Presteza	Atitudes e Comportamento, Acesso e Flexibilidade	Velocidade de Atendimento, Flexibilidade	Assessoria e Treinamento, Prazo de Entrega
Empatia	Recuperação, Reputação e Credibilidade	Atendimento / Atmosfera	Atendimento e Vendas
		Custo	

Quadro 2: Quadro Comparativo dos Critérios de Avaliação da Qualidade.

Como pode-se verificar, a correlação entre os vários conjuntos de critérios não é exata, pois alguns apresentam critérios mais abrangentes e outros critérios mais específicos. Também

critérios como “Imagem”, para alguns está vinculado aos elementos tangíveis e para outros, está relacionado à credibilidade e confiabilidade do serviço. Alguns critérios como “Empatia”, “Recuperação”, “Flexibilidade” e “Custo” não são utilizados ou não têm correlação em todos os sistemas de critérios. Outros critérios como “Capacitação” ou “Competência” tem correlação em todos os sistemas de critérios.

3.8 Conclusão

Os critérios específicos para a avaliação da qualidade no serviço de acesso à rede Internet, identificados neste capítulo, mostraram-se relevantes e adequados para uma ferramenta de avaliação da qualidade. Como são critérios originados dos característicos identificados no ciclo do serviço como “momentos da verdade” no contato dos clientes, relacionam-se diretamente com os momentos críticos em que o cliente entra em contato com aspectos da organização que dão a percepção da qualidade do serviço que está recebendo. Por ser a qualidade percebida uma dimensão totalmente subjetiva, nada mais correto do que buscar nos momentos em que o cliente interage com a organização, os elementos relevantes para a sua avaliação.

O suporte prático, ao apresentar o serviço de acesso à rede Internet através da teoria apresentada, caracterizando-o através de suas partes: serviço principal, serviço acessório e bens facilitadores, de forma a distinguir seus elementos, e classificando as atividades que formam o serviço em atividades de *front office* e *back room*, teve por objetivo aprofundar o conhecimento das suas atividades. Ao apresentar o pacote de serviços, mapear o processo de decisão de compra e identificar os momentos da verdade no ciclo do serviço, permitiu a elaboração dos critérios específicos para avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet. Esta contribuição torna o modelo mais próximo da realidade das operações que compõe o serviço, promovendo um maior ajuste entre a realidade prática e a metodologia que está-se buscando desenvolver, o que resulta em maior consistência e eficiência do modelo.

Pode-se elaborar um roteiro das etapas que foram utilizadas no suporte prático para a determinação dos critérios específicos, demonstrando de forma gráfica a seqüência desenvolvidas para chegar ao resultado, conforme apresentado na Figura 17, a seguir:

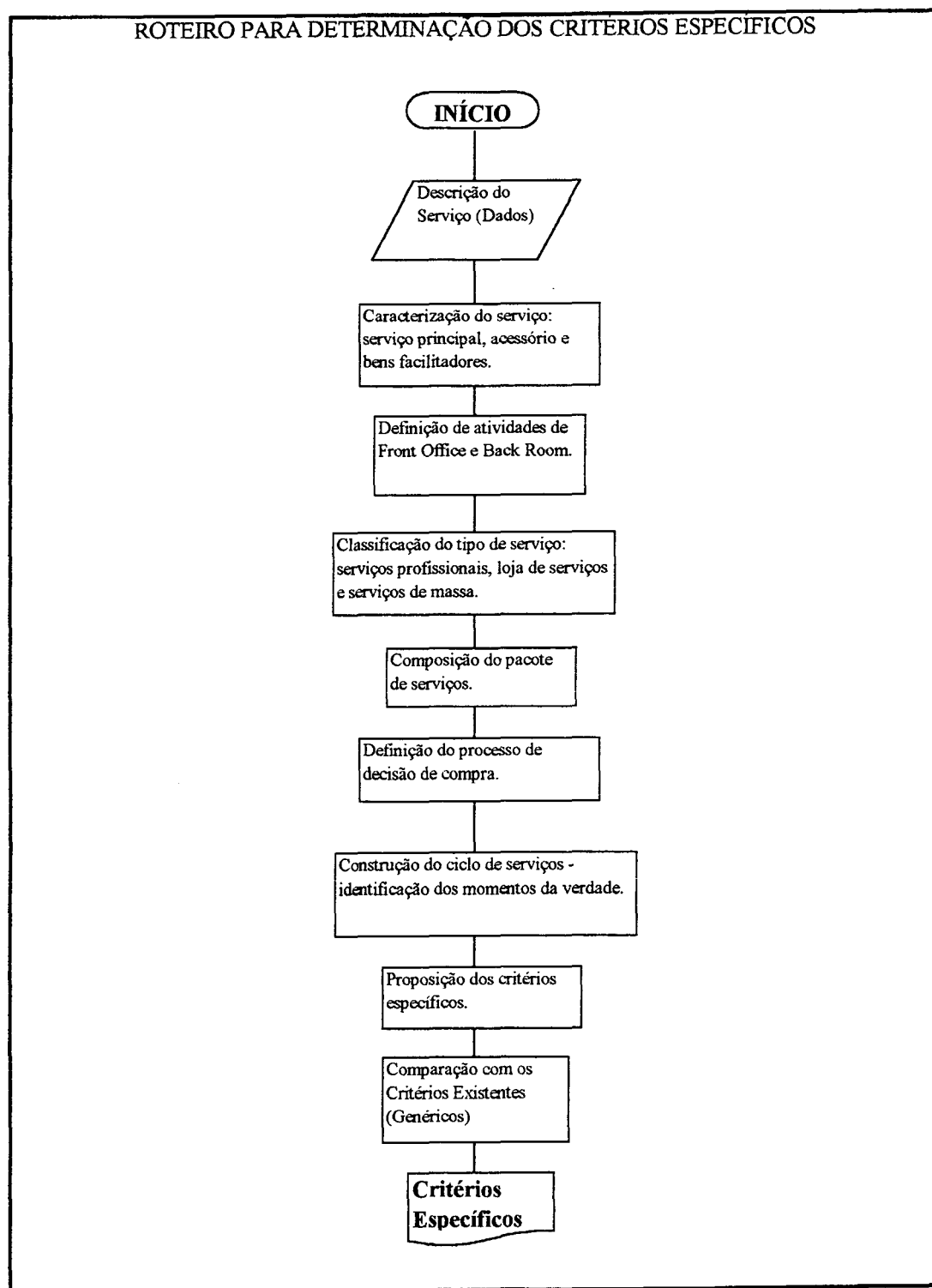


Figura17: Roteiro para Determinação dos Critérios Específicos.

Assim, serão utilizados no modelo proposto no capítulo seguinte os critérios Internet identificados no suporte prático como as dimensões relevantes para avaliar os serviços desta natureza.

CAPÍTULO 4 - MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE ACESSO À REDE INTERNET

Neste capítulo será descrito o modelo proposto para a resolução do problema da avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet. Para isso utilizar-se-ão as ferramentas apresentadas na revisão da literatura pertinente a esta problemática e os conhecimentos relativos ao serviço de acesso à rede Internet obtidos através do suporte prático, ou seja, com a descrição e classificação do serviço dentro dos critérios propostos pelos autores.

Este modelo não pretende esgotar o assunto, mas sim apresentar uma contribuição relevante para o estudo da qualidade em serviços, enfocando principalmente o diagnóstico ou avaliação da qualidade percebida nos serviços de acesso à rede Internet. Isto ocorre porque o diagnóstico é o procedimento que determina a implantação das ferramentas de melhoria da qualidade. Através dele identifica-se exatamente quais os característicos de qualidade que o cliente percebe com menor qualidade, e aqueles que são prioritários em sua avaliação do serviço, permitindo aos administradores focalizarem seus esforços na implantação das ferramentas que representem melhorias da qualidade nos pontos críticos do serviço.

As ferramentas da qualidade são apresentadas em ampla bibliografia, resultante de estudos aprofundados e extensos dos autores da área, tanto na sua estruturação quanto na sua aplicação. Desta forma, uma breve pesquisa pode fornecer todos os subsídios necessários para complementar o tópico apresentado no Módulo 5 (ver tabela 3), “Implantação de Ferramentas da Qualidade”, que tem abordagem mais breve e restrita neste trabalho, onde apenas constam os principais modelos e ferramentas utilizadas para implantação de melhorias de qualidade.

4.1 Apresentação do Modelo Proposto

O desenvolvimento do modelo proposto parte de uma descrição e classificação dos serviços de acesso à rede Internet com o objetivo de identificar as dimensões relevantes na formação de um conjunto de critérios de avaliação ou indicadores de qualidade do serviço. Para isso, utiliza-se o ferramental teórico apresentado no capítulo 2, que permite a construção do ciclo do serviço e seus momentos da verdade, os quais fornecem os elementos necessários para a identificação dos característicos que formam os critérios relevantes.

Com a utilização dos critérios de qualidade apresentados pelos autores como referência, busca-se definir para o serviço de acesso à Internet um conjunto representativo de critérios relevantes e adequados para aferir a qualidade do serviço.

Com a definição dos critérios específicos, determina-se amostras da população a ser pesquisada, através de estratificações que forneçam um grupo de usuários representativo do universo genérico de usuários que se pretende atender.

A elaboração dos questionários segue o escopo das ferramentas apresentadas na literatura de pesquisa social, com a utilização de perguntas objetivas relacionadas à avaliação dos sete critérios de avaliação da qualidade e de perguntas objetivas que comparam os critérios entre si. Estas perguntas objetivam operacionalizar o Método da Avaliação das Relações Funcionais, ou Matriz de Mudge, para aferir o peso relativo dos critérios do serviço, utilizando a escala indireta de Likert, que facilita as respostas sobre as percepções dos clientes.

A aplicação dos questionários pode ser realizada em amostras diferentes ou na mesma amostra selecionada na população a ser pesquisada. A nota dos critérios poderá ser pesquisada através de um questionário apresentado via Internet, na página do provedor piloto, buscando uma avaliação numérica da qualidade do serviço, conseguida por meio de escalas subjetivas. O peso relativo dos critérios poderá ser pesquisado através de entrevistas pessoais em visitas de pesquisadores, para que possam fornecer informações mais aprofundadas sobre o serviço.

A apuração e compilação dos dados pesquisados no segundo questionário resulta na elaboração da Matriz de Mudge, com os resultados dos pesos relativos dos critérios. Os dados obtidos na aplicação do primeiro questionário resultam na compilação das notas médias dos critérios.

O relatório de avaliação do serviço é ponto central do modelo, pois a conjugação dos resultados dos dois questionários fornece um diagnóstico aprofundado da qualidade do serviço, pois agrega o resultado do peso relativo do critério, ou seja, o grau de importância dado pelo cliente a este fator, com a nota que a empresa obteve no critério. Desta forma, pode-se identificar se os critérios importantes para o cliente estão atingindo uma nota elevada, ou se a empresa está gastando seus esforços na obtenção de notas elevadas em critérios menos relevantes para o seu cliente.

Através da análise do relatório de avaliação do serviço identifica-se eventuais falhas ou discrepâncias graves, ou resultados alcançados que vão validar ou não o modelo. Sendo satisfatório o modelo, pode-se realizar a interpretação dos dados que fornecem, então, uma

avaliação da qualidade percebida pelo cliente do serviço de acesso à rede Internet.

Para melhor estruturar e compreender o modelo proposto, pode-se dividi-lo em cinco módulos, conforme o Quadro 3, que devem ser executados sequencialmente, de acordo com os procedimentos descritos, para sua aplicação:

MÓDULO	PROCEDIMENTO
MÓDULO 1	Determinação da população a ser pesquisada
	Identificação da amostra representativa
MÓDULO 2	Elaboração dos questionários 1 e 2
	Aplicação dos questionários 1 e 2
MÓDULO 3	Determinação das notas médias dos critérios
	Elaboração da matriz de Mudge
MÓDULO 4	Elaboração do quadro de avaliação da qualidade percebida
	Análise do resultado e diagnóstico da empresa
MÓDULO 5	Implantação das ferramentas da qualidade

Quadro 3: Módulos que Compõem o Modelo.

Os módulos apresentados no Quadro 3 representam as etapas que devem ser realizadas sequencialmente para a aplicação do modelo proposto. Cada módulo contém um ou mais procedimentos independentes que devem ser utilizados na sua aplicação.

Estes módulos estão descritos minuciosamente nos itens seguintes e apresentados de forma gráfica no fluxograma do item a seguir (ver figura 18), onde é apresentada uma visão geral do modelo, as etapas e operações que formam os procedimentos que devem ocorrer no seu desenvolvimento.

Destaca-se que, mesmo nas empresas onde a qualidade foi aferida e diagnosticada como de alta qualidade, deve-se realizar avaliações periódicas, pois as necessidades e expectativas das pessoas são mutáveis, alterando-se com o tempo. Da mesma forma os mercados reagem e alteram-se com lançamentos de novos produtos e serviços, alterando a avaliação da qualidade percebida.

4.2 Visão Geral do Modelo Através do Fluxograma

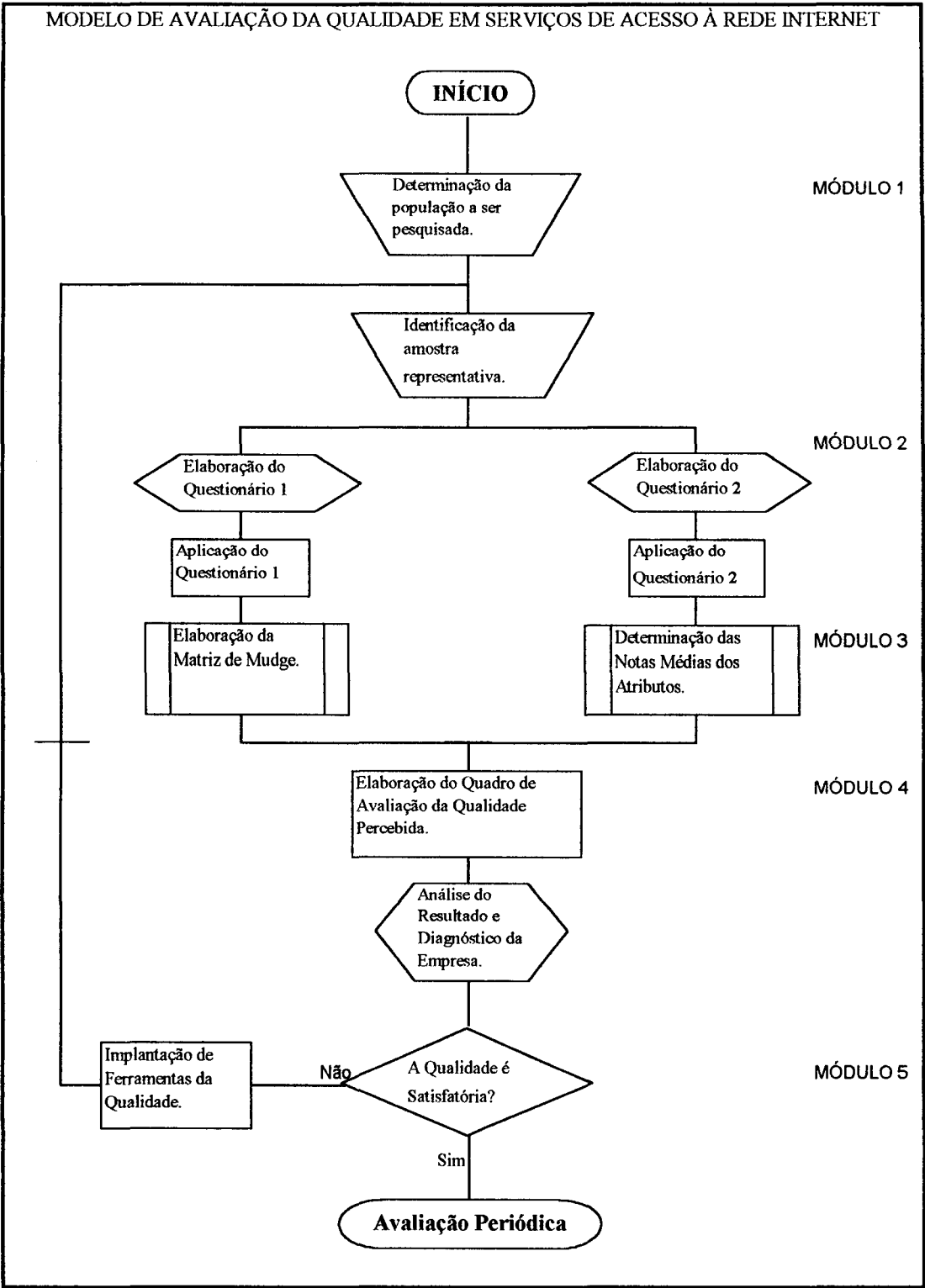


Figura 18: Fluxograma do Modelo.

4.3 Módulo 1: Determinação da População a ser Pesquisada e Identificação da Amostra

Os critérios de avaliação do serviço serão determinados a partir da análise e caracterização dos serviços, com a aplicação dos elementos teóricos apresentados pela bibliografia para a classificação dos serviços.

Conforme apresentado no capítulo 3, realiza-se a análise e classificação dos serviços através de diversos aspectos e categorias. Assim, através da aplicação dos critérios e dimensões propostos pelos autores para os sistemas de serviços genéricos, chegamos às principais características dos serviços específicos que estão em estudo. Associado a esta análise aplica-se a correlação dos três principais sistemas de avaliação da qualidade apresentados, para elaborar um sistema de critérios específico para a situação particular.

Desta forma determinamos um conjunto de critérios de avaliação do serviço adequado às características peculiares do serviço em questão, partindo dos sistemas genéricos de critérios para o caso particular, adequando e particularizando a teoria existente.

4.3.1 Determinação da população a ser pesquisada

A população a ser pesquisada são os clientes do provedor de acesso à rede Internet onde for aplicado o modelo, formada por um quadro de assinantes estável dentro do mês pesquisado. Esta população tem variações, com clientes que abandonam o serviço e com clientes que entram para o quadro de clientes. Nesta população de clientes podem ser identificados estratos como: clientes pessoa física e pessoa jurídica, estratos por faixa de idade, por grau de utilização, por nível de escolaridade entre outros.

Uma forma de realizar a pesquisa com os clientes de provedores de acesso à rede Internet é aplicar o questionário por meio de uma *home page* (página da Internet), acessada pelo cliente através do próprio computador onde utiliza-se o serviço que está sendo avaliado. Desta forma, são claras e recentes as lembranças dos aspectos do serviço que se está avaliando.

4.3.2 Critérios de seleção da amostra a ser pesquisada

O grupo de usuários da amostra selecionada para avaliar os pesos dos critérios pode ou não ser diferente daquele utilizado para dar notas aos critérios. Desta forma, pode-se apresentar uma única entrevista abrangendo os dois questionários ou os dois questionários em entrevistas separadas, o que é conseguido utilizando-se um critério diferente daquele primeiro, ressaltando-se a possibilidade do usuário participar dos dois grupos simultaneamente, o que deve ser evitado.

Para uma pesquisa qualitativa, a amostra pode ser obtida por sorteio dentre a população pesquisada, ressaltando-se que, para ter representatividade da população, todos os seus membros devem ter a mesma probabilidade de serem escolhidos. Uma forma de aumentar a representatividade da amostra é realizar uma estratificação da população, para só então realizar o sorteio, com cada parte da amostra proporcional ao estrato selecionado.

4.3.3 Determinação da amostra para entrevista e para pesquisa de opinião.

A pesquisa poderá ser realizada em duas etapas, com amostras diferentes para os questionários 1 e 2 (ver anexo 1). O questionário 1, por ser mais simples e direto, poderá ser aplicado de forma aberta e para um número maior de clientes. O questionário 2, mais complexo, poderá ser aplicado em um grupo selecionado de usuários, escolhidos através de um critério como: os clientes que mais utilizam o serviço, os clientes mais antigos, os clientes que já abandonaram o serviço, etc. Este questionário poderá ser aplicado através de entrevista, pois sua estrutura é mais complexa e o pesquisador deve estar familiarizado com o método para seu correto preenchimento. Pode-se, no entanto optar por uma amostra única, que deve ser selecionada através de uma estratificação adequada, e com um número intermediário de elementos.

4.4 Módulo 2: Elaboração e Aplicação dos Questionários 1 e 2

A partir da relação dos característicos ou critérios de qualidade formada pela aplicação da metodologia para a definição dos critérios de avaliação do serviço, enquadrados nas categorias propostas, serão realizadas avaliações destes critérios. Para serem identificadas as notas alcançadas pelos mesmos critérios de qualidade utilizados, será feita a avaliação direta da

qualidade deste critério, o que será obtido com a aplicação do questionário 1. Há também, a necessidade de definir pesos ou prioridades a estes critérios, o que será alcançado com a aplicação do questionário 2.

4.4.1 Elaboração do questionário 1: Instrumento para pesquisa da nota dos critérios

A avaliação dos usuários para cada critério será pesquisada através da aplicação do questionário 1, onde será atribuída uma nota numérica em escala de 1 a 9, representando o grau de satisfação com o critério apresentado. Estas notas numéricas serão avaliadas em todos os questionários respondidos, formando médias aritméticas para cada critério.

Além das notas aplicadas aos critérios propostos, aplicam-se questões introdutórias que informam sobre o perfil da população que responde ao questionário. Este perfil pode ser formado através de perguntas que objetivam identificar o usuário por sexo, idade, estado civil, uso doméstico ou empresarial, periodicidade que acessa a Internet, etc. Este perfil tem por objetivo avaliar a população que fornece os dados e sua confiabilidade, assim como identificar e confirmar a estratificação da população.

4.4.2 Aplicação do questionário 1

A aplicação do questionário 1, pode ser realizada diretamente através de questionários enviados aos clientes, ou através de uma página da Internet (*home page*) elaborada com as questões para resposta imediata através do clique do mouse, em um procedimento on-line. Este questionário deve ser precedido de uma apresentação composta de uma justificativa, objetivo da pesquisa e, se possível, de um incentivo na forma de prêmio ou bônus para os participantes.

O questionário poderá ser aplicado também a um grupo aberto de usuários que acessarem a página do provedor A em determinado período, de forma a fornecer mais um parâmetro de comparação com a pesquisa realizada. Neste caso, devemos selecionar quais são os participantes que são clientes deste fornecedor daqueles que são clientes de outros fornecedores e acessam a mesma página da Internet, já que o acesso é livre para toda a rede.

4.4.3 Elaboração do questionário 2: Instrumento de pesquisa do peso dos critérios

Para a elaboração deste questionário utilizaremos questões que permitam uma comparação entre os característicos pertinentes ao serviço. Os característicos a serem pesquisados serão aqueles encontrados na aplicação da metodologia para a definição dos critérios de avaliação da qualidade do serviço, selecionados a partir da análise do serviço e da aplicação dos sistemas genéricos de critérios.

Na metodologia de definição dos critérios foram selecionados os critérios importantes para a categoria do serviço em análise. Já neste instrumento de pesquisa será formulado um questionário com questões que permitam a utilização ao método de Mudge para formar uma matriz que fornece uma classificação numérica e percentual para os critérios selecionados.

Através das respostas fornecidas pelos usuários da empresa piloto que se habilitarem a responder o questionário 2, de forma livre e voluntária, serão fornecidos os elementos para se elaborar os pesos de importância dos critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Assim o resultado serão os pesos médios relativos atribuídos pelos usuários do serviço aos critérios de qualidade propostos pela metodologia aplicada, configurando uma escala de importância relativa destes critérios, tomados como critérios de avaliação da qualidade do serviço.

4.4.4 Aplicação do questionário 2

A aplicação do questionário 2, seja diretamente através da Matriz de Mudge, ou através de questões que levam à elaboração da matriz, é de um procedimento mais elaborado e minucioso, o que exige sua aplicação a um grupo de usuários menor ou mais seletivo.

Sugere-se que o grupo selecionado para responder este questionário seja formado através de critérios de estratificação mais técnicos ou que sejam utilizados incentivos ou abordagens mais diretas e pessoais, condizentes com o maior grau de dificuldade das questões apresentadas.

4.5 Módulo 3: Apuração e Compilação dos Dados Pesquisados

A apuração e compilação dos resultados obtidos com a pesquisa é realizada com a elaboração da Matriz de Mudge, para o questionário 2, e a soma de todas as notas obtidas por

um critério na sua respectiva linha da matriz. Assim, ao dividir esta nota pela nota total apurada, chega-se ao valor percentual de importância do critério, sendo que a soma dos percentuais de todos os critérios deverá ser igual a 100 %, para cada questionário. O valor final será a média aritmética dos percentuais dos critérios. Para o questionário 1, elabora-se simplesmente a média aritmética das notas obtidas, dividindo-se o total da soma das notas pelo número de questionários avaliados, obtendo-se a nota média de cada critério.

4.5.1 Método para a definição das notas dos critérios

Para a definição das notas dos critérios aplica-se a técnica da avaliação por graduação das respostas, onde para cada questão proposta, seja ela objetiva ou subjetiva, propõe-se uma série de respostas que formam uma graduação entre as respostas possíveis, definindo notas para cada grau. Assim, para a pergunta “Você está satisfeito com o serviço oferecido?” Pode-se ter como respostas: Muito satisfeito (nota 9); Satisfeito (nota 7); Insatisfeito (nota 3); Muito insatisfeito (nota 1). Desta forma, obtém-se uma nota numérica para cada impressão ou opinião subjetiva dos participantes.

Este método permite obter uma avaliação numérica através das notas vinculadas às respostas dadas por todos os participantes para cada critério proposto. Estas notas permitem que se forme notas médias das respostas dadas pelos participantes, fornecendo uma avaliação objetiva de cada função ou atributo de um produto, serviço ou processo através de um critério pesquisado de forma subjetiva.

O questionário 1, portanto, deve ser elaborado aplicando-se questões fechadas objetivas relacionadas a cada critério, direta ou indiretamente, e cujas respostas propostas representam as impressões dos usuários em relação a cada critério pesquisado, vinculadas a uma nota numérica que representa a avaliação objetiva do critério.

4.5.2 Método utilizado para a definição de pesos e prioridade aos critérios

Para a definição dos pesos e prioridades dos critérios aplica-se a Técnica da Avaliação Numérica das Relações Funcionais, ou Método do Diagrama de Mudge, conforme apresentado na bibliografia pesquisada. Este método permite obter uma avaliação numérica comparativa do grau de importância de cada função ou atributo de um produto, serviço ou processo através de uma análise comparativa entre as funções, duas a duas, até que todas sejam comparadas entre

si.

Como exemplo de funções ou característicos serão colocados uma relação de critérios hipotéticos para um serviço:

A: Acesso; B: Capacitação; C: Credibilidade; D: Presteza.

Assim, a matriz ou diagrama de Mudge ficaria como mostra a figura 19:

	B	C	D	Soma	%
A					
	B				
		C			
			D		
				Total	

Figura 19: Cálculo da Matriz de Mudge.

No Diagrama do Método de Mudge compara-se as funções uma a uma, colocando-se no quadro respectivo qual a mais importante (entre a função A e B, por exemplo). A seguir determina-se o grau de importância relativa entre elas, utilizando-se uma pontuação como:

Peso 1 = pouco mais importante

Peso 3 = moderadamente mais importante

Peso 5 = muito mais importante

Assim, utilizando-se os critérios de serviços apresentados, preenche-se a primeira linha da matriz de Mudge:

Pergunta 1: O critério “A” é mais importante que o critério “B”? Sim Ou Não? Considera-se neste exemplo que o critério “B” seja mais importante; então a resposta é “não”, e a letra que preenche-se no primeiro quadro é “B”. A seguir é feita a pergunta 2:

Pergunta 2: Quanto o critério “B” é mais importante do que o critério “A”? Pouco, moderadamente ou muito mais importante? Se a resposta for, por exemplo, muito mais importante (peso 5), então no primeiro quadro do diagrama coloca-se: “B5”.

Repete-se o processo para todos os critérios da primeira linha, comparando-os com o critério “A” e, a seguir, soma-se os resultados obtidos pelo critério “A” na primeira linha, obtendo-se o valor numérico do peso da função.

Assim, tem-se a primeira linha do diagrama do Método de Mudge, preenchido

conforme a figura 20:

	B	C	D	Soma	%
A	B5	A1	A5	6	18

Figura 20: Linha da Matriz de Mudge.

A coluna “Soma” é dada pela soma de todos os pesos associados à letra da primeira linha: $A\ 1 + A\ 5 = 6$.

Repetindo-se os passos para todas as linhas, comparando-se o critério da segunda linha “B”, com os demais C e D, e assim para todas as linhas, obtém-se o diagrama de Mudge. Esta pontuação, ao ser relacionada à soma total dos pontos das funções fornece a importância relativa de cada função em grau numérico e percentual.

O questionário 1, portanto, deve ser elaborado aplicando-se o método de Mudge, conforme explicado acima, o que, se não for aplicado diretamente através da matriz proposta pelo método de Mudge, pode ser realizado através de questões fechadas que levam à elaboração da matriz e de suas saídas, ou seja, do peso relativo de cada critério ou função.

4.6 Módulo 4: Elaboração do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida

Este quadro condensa os dados obtidos pela ferramenta de pesquisa, compondo o perfil da população pesquisada, os pesos relativos dos critérios e as notas médias obtidas pelos critérios pesquisados, formando a Nota Final de cada critério e a Nota Final da Qualidade do Serviço.

Os pesos dos critérios (P), que representam a importância relativa de cada critério, serão relacionados com as notas médias dos critérios (M), que representam a satisfação dos clientes, pesquisados no Módulo 2 e fornecidas pelo Módulo 3. Assim, é formado o Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida, sistematizando os resultados obtidos pela empresa ou serviço pesquisado.

O quadro de avaliação do serviço relaciona as notas médias dadas aos critérios e os pesos pesquisados para cada um deles através da multiplicação destes dois elementos, formando um produto que representa a nota final do critério (NF). Pela soma das notas finais

de cada critério obtém-se, por sua vez, a nota final da qualidade do serviço (NFQS), condensando em um único indicador a qualidade obtida pela empresa, conforme verifica-se no Quadro 4:

Critério	Média	Peso	Nota Final
1	M 1	P 1	NF 1
2	M 2	P 2	NF 2
...
Nota Final Qualidade do Serviço		NFQS	

Quadro 4: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida.

Ao serem somadas as notas finais de todos os critérios, forma-se a nota final de avaliação da qualidade do serviço (NFQS) obtida pela empresa ou serviço avaliado, pois relaciona a nota que a empresa obteve em cada critério com a importância dada pelos usuários a cada critério escolhido como relevante para o serviço analisado. Com esta nota final, pode-se avaliar entre si diferentes empresas que oferecem o mesmo serviço no mercado.

4.6.1 Avaliação e consolidação dos resultados

A avaliação e a consolidação dos resultados será realizada a partir dos relatórios fornecidos pelos Módulos 2, 3 e 4, ou seja, a pesquisa realizada, os pesos dos critérios, as notas médias dos critérios e o relatório de avaliação do serviço. Os resultados obtidos no questionário 1, pesquisa das notas médias dos critérios, e os obtidos no questionário 2, pesquisa do peso dos critérios, são avaliados através da contribuição para a formação do relatório de avaliação, que utiliza basicamente os dados fornecidos por eles para sua construção.

O grau de eficiência da ferramenta varia de acordo com a qualidade dos dados obtidos nos questionários 1 e 2, pois a forma de condução da pesquisa, a escolha correta do grupo pesquisado e a veracidade das suas respostas formarão um quadro de avaliação mais detalhado e preciso.

4.7 Módulo 5: Aplicação das Ações Indicadas para Melhoria da Qualidade

O processo de melhoria da qualidade é contínuo e permanente. Portanto, após realizada a avaliação e diagnóstico da qualidade percebida da empresa, onde são identificados os pontos fortes e fracos, deve-se aplicar as ações indicadas para a melhoria da qualidade adequadas a cada critério. Para isso, utiliza-se as ferramentas estudadas e os métodos de gestão da qualidade total, já consolidados pelo uso e apresentados na literatura pertinente.

Para os característicos identificados como relevantes para o serviço de acesso à rede Internet, apresenta-se no Quadro 5, algumas ações indicadas para desenvolvimento e aprimoramento da qualidade percebida do serviço, relacionadas a cada critério da qualidade.

	CRITÉRIO	AÇÃO INDICADA
1	Imagem e credibilidade	Marketing institucional e divulgação de credenciais de credibilidade.
2	Localização e Acesso	Instalar postos de atendimento e ampliar canais de comunicação e acesso
3	Atendimento e Vendas	Treinamento da equipe em conhecimentos técnicos e dar autonomia na solução de problemas.
4	Prazo de Entrega	Implantar controle de processos e dimensionar o setor operacional para adequá-lo à demanda
5	Desempenho técnico do serviço	Ampliação das linhas de acesso e da velocidade do Link de comunicação.
6	Assessoria e Treinamento	Treinamento do pessoal de suporte técnico na identificação das necessidades do cliente.
7	Assistência Técnica	Implantar controle de processos, treinamento do pessoal e dimensionamento do setor.

Quadro 5: Ações Indicadas para a melhoria de cada Critério da Qualidade.

Estas ações podem ser implementadas de forma isolada ou compondo um sistema de melhoria da qualidade, formado por um estudo e planejamento dos processos e operações que suportam as atividades desenvolvidas para entregar os serviços necessários. As ferramentas indicadas para implementar as ações propostas estão amplamente descritas na literatura da qualidade, desde procedimentos individuais de Controle Estatístico de Processos até treinamentos da equipe em atendimento e solução de problemas.

As ferramentas desenvolvidas pelos programas de qualidade que instrumentalizam as ações indicadas na Tabela 4 são: o QFD, o Ciclo PDCA, o Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Causa e Efeito), o Controle Estatístico de Processos, entre outros, amplamente descritos na literatura da qualidade.

As ações sugeridas neste módulo são exemplificativas, não pretendendo esgotar o assunto e tampouco apresentar uma correlação definitiva entre os critérios de avaliação da qualidade para serviços de acesso à rede Internet e as ferramentas da qualidade aplicáveis aos setores especificados.

Após a implantação das ferramentas da qualidade que buscam desenvolver melhorias de qualidade nos processos de serviço, de acordo com as prioridades apresentadas no Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida, formulado no Módulo 4, deve ser realizada uma nova avaliação da qualidade.

Todo processo de melhoria da qualidade deve ser realizado de forma contínua, com avaliação, implantação de melhoria e nova avaliação. Esta Segunda avaliação, que faz parte do processo de melhoria, não necessita ser realizada de forma completa, pois os pesos dos critérios de avaliação da qualidade já estão determinados pela primeira pesquisa, bastando avaliar as notas dos critérios. Esta avaliação pode ser realizada repetindo-se os passos do item 4.5.1, com a utilização do questionário 1, formulando-se um novo Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida. Para este novo Quadro, mantém-se os dados dos pesos dos critérios, associando-os com as novas notas avaliadas para os mesmos critérios.

Este procedimento pode ser utilizado periodicamente na empresa avaliada, após cada melhoria implantada, pois a variação da avaliação dos pesos dos critérios por parte dos clientes deve ser pequena para cada tipo de serviço ao longo do tempo. No entanto, as notas dos critérios variam conforme a qualidade percebida se modifica pela implantação de modificações nas operações do serviço.

4.8 Roteiro Prático de Utilização do Modelo

O roteiro apresentado através da Figura 21 descreve graficamente a sequência de etapas desenvolvidas nos Módulos 1 a 5, conforme a explanação do modelo de avaliação da qualidade percebida em serviços de acesso à rede Internet.

O modelo descrito foi aplicado na empresa piloto conforme o roteiro apresentado e seus resultados podem ser observados no capítulo seguinte (Capítulo 5). Pequenas variações podem ser utilizadas quanto à forma de aplicar os questionários e de selecionar as amostras na população a ser pesquisada, trabalhando-se com duas amostras e dois questionários independentes ou com apenas uma amostra e os dois questionários integrados em um só instrumento.

O Módulo 1 envolve o estudo preliminar da população e da forma de selecionar a amostra para que seja representativa. A estratificação da população deve seguir conceitos utilizados pela própria empresa e gerar grupos que forneçam análises de resultados significativos para a estratégia do negócio.

O Módulo 2 consiste na elaboração dos questionários e suas perguntas, o que deve seguir a metodologia de pesquisas difundida nas ciências sociais, com perguntas introdutórias, que podem ser abertas ou fechadas, e as questões centrais, mas de forma que facilitem a compilação posterior dos dados na aplicação do modelo.

O instrumento de pesquisa, isto é, a ferramenta de aplicação dos questionários pode ser diversa, desde a aplicação por correio, por contato direto do pesquisador com cliente, ou como foi utilizada neste trabalho, através de uma *home page* na Internet. Esta modalidade tem a facilidade técnica de utilizar um *software* de banco de dados interligado a esta *home page*, onde os dados alimentados são processados imediatamente após sua inclusão, formando um relatório parcial dos dados na medida em que estes são incluídos no sistema.

O Módulo 3 apresenta a compilação dos dados obtidos através da aplicação da Matriz de Mudge e do cálculo das médias aritméticas das notas obtidas pelos critérios.

O Módulo 4 consiste na elaboração do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida, que é a forma de apresentação dos dados que permite a realização do diagnóstico da qualidade apresentada pelos serviços da empresa.

Por fim, o Módulo 5, apresenta as ações indicadas para os problemas de qualidade diagnosticados na empresa e sugere as ferramentas que devem ser aplicadas.

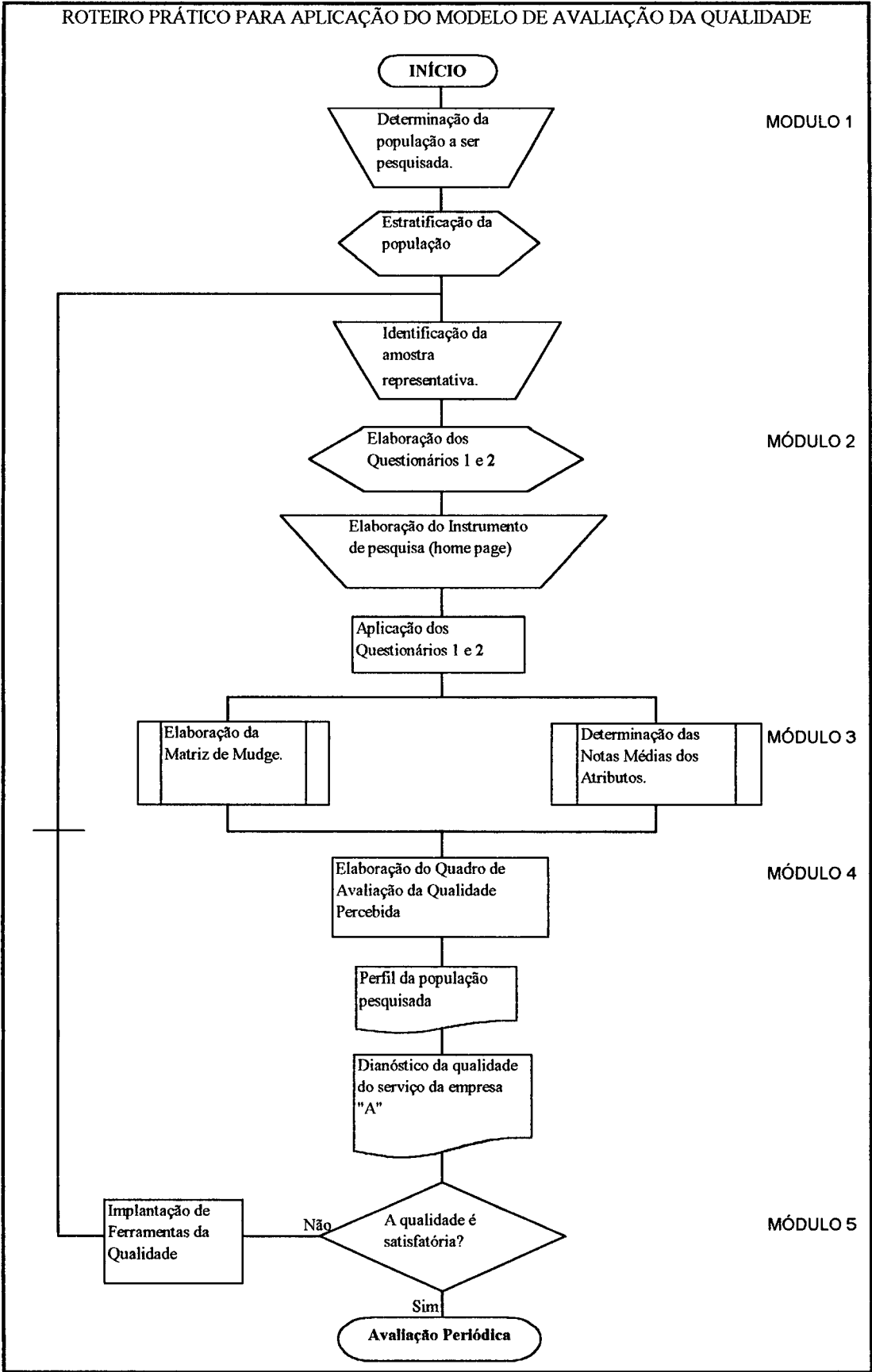


Figura 21: Roteiro Prático de Utilização do Modelo.

Assim, o modelo apresentado constitui uma poderosa ferramenta de avaliação e diagnóstico da qualidade percebida dos serviços de acesso à rede Internet.

Pelas características apresentadas dos serviços, verifica-se que a tarefa de avaliar a qualidade é das mais difíceis, pois sua imaterialidade, intangibilidade e produção e consumo simultâneos, impedem qualquer avaliação e controle posterior à sua produção. A presença e participação do cliente na sua produção tornam necessárias a padronização e estruturação de procedimentos, embora o sistema de operações deva ter a flexibilidade necessária às variações requisitadas.

A avaliação da qualidade do serviço, no entanto, só pode ser realizada efetivamente através do conceito da qualidade percebida pelo cliente, que deve ser aferida nas percepções subjetivas que ele tem do serviço prestado. Este modelo apresenta uma seqüência estruturada de técnicas e ferramentas para avaliar esta qualidade percebida. Isto é alcançado através da aplicação de questionários estruturados e técnicas numéricas desenvolvidas para culminar em um diagnóstico consistente da qualidade do serviço prestado.

Mesmo em empresas com altos índices de qualidade, deve ser aplicado periodicamente um modelo de avaliação, pois o mercado é mutável e as expectativas e necessidades dos consumidores alteram-se com o tempo, tornando necessárias as avaliações sistemáticas.

Neste modelo, optou-se por não utilizar o paradigma da desconfirmação de estados antecedentes, ou seja, que a avaliação da qualidade depende das experiências anteriores e da expectativa do consumidor. Isto foi feito por dois motivos: primeiramente porque a Internet é um serviço relativamente novo no mercado brasileiro, de forma que grande parte dos clientes nunca tiveram qualquer contato com o serviço; em segundo lugar porque muitos clientes não diferenciam o serviço de acesso à rede, fornecido pelo provedor, do conteúdo, desempenho e recursos encontrados em outras fontes na Internet. Desta forma pode-se confundir as expectativas quanto ao serviço de acesso, com as expectativas quanto ao conteúdo da rede, que são totalmente distintos.

No capítulo seguinte será realizada a aplicação do modelo em uma empresa piloto, com a utilização das técnicas e ferramentas apresentadas, conforme os passos e procedimentos descritos para sua aplicação.

CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a aplicação do modelo proposto em uma empresa piloto, identificada de agora em diante como empresa “A”, que atua no ramo de provedor de serviços de acesso à rede Internet na cidade de Cascavel, estado do Paraná. Com base no conjunto de clientes ativos no mês de junho, realizou-se uma estratificação da população e selecionou-se um grupo de usuários por sorteio proporcional para aplicação dos questionários 1 e 2 através de uma *home page* (página da Internet) do próprio sistema do provedor.

5.1 Módulo 1: Determinação da População a ser Pesquisada e Identificação da Amostra

Para realizar um estudo amostral que represente a população de usuários do sistema de acesso à rede Internet da empresa “A”, escolhemos o **estudo descritivo não estatístico, ou pesquisa qualitativa**, pois tem-se como objetivo aferir dois tipos de variáveis: a nota média dada a cada um deles, ou o grau de **satisfação** com cada critério, e o peso de cada um dos critérios, ou seja, a **importância** relativa de cada um deles. Estas duas variáveis serão relacionadas, pois será formado um quadro comparativo entre cada critério, sua importância e o grau de satisfação dos usuários.

Inicialmente verifica-se que a população de usuários do provedor “A” está estratificada em dois conjuntos homogêneos de usuários: pessoas físicas e pessoas jurídicas. A própria empresa pesquisada demonstra tratar de forma diferenciada estes dois grupos de clientes, pois eles apresentam perfis diferentes de utilização do serviço.

Dentro destes estratos, encontram-se perfis de utilização do serviço muito diferenciados, variando de algumas poucas horas mensais a utilizações intensas de mais de cem horas, passando por utilizações médias de vinte a cinquenta horas mensais. Assim, realizou-se nova estratificação, separando grupos de usuários com utilização de 0 a 20,00 horas mensais, de 20,01 a 50,00 horas mensais, de 50,01 a 100,00 horas mensais e acima de 100,01 horas mensais. A estratificação da população para obtenção da amostra representativa, por sorteio aleatório, está apresentada conforme a Tabela 1:

Faixa de Horas	Pessoa Física			Pessoa Jurídica		
	População	Amostra	Percentual	População	Amostra	Percentual
0 a 20,00	884	44	4,97	351	18	5,12
20,01 a 50,00	487	24	4,93	242	12	4,96
50,01 a 100,00	302	15	4,96	163	8	4,91
Acima de 100	87	5	5,74	82	4	4,87
TOTAL	1760	88	5,00	838	42	5,01

Tabela 1: Composição da Amostra.

Paralelamente à pesquisa com a amostra representativa da população a ser pesquisada, realizou-se uma pesquisa aberta com todas as pessoas que acessam a página principal do provedor “A”, diferenciando-se dois grupos: a pesquisa aberta com os clientes do provedor “A”, e a pesquisa aberta com os clientes de outros provedores, obtendo-se uma amostra não probabilística formada pelas pessoas que se propuseram a responder o questionário. Esta amostragem não foi obtida por sorteio ou com estratificação da população, comprometendo sua representatividade, mas é um indicativo válido como referência para a pesquisa principal.

Tem-se, portanto, três pesquisas realizadas: com a amostra selecionada, aberta com clientes do provedor “A”, e aberta com clientes de outros provedores.

5.2 Módulo 2: Elaboração e Aplicação dos Questionários 1 e 2.

Optou-se, neste trabalho por aplicar um questionário unificado, contendo tanto o questionário 1, instrumento de pesquisa da nota dos critérios, como o questionário 2, instrumento de pesquisa do peso dos critérios. Desta forma, a amostra selecionada é a mesma para os dois questionários.

A pesquisa realizada pelo questionário unificado foi aplicada na seguinte população: pessoas que utilizam a Internet e acessam o provedor A, na cidade de Cascavel, no mês de julho de 2001. Assim, os elementos da pesquisa são:

- Elementos da Pesquisa: pessoas que utilizam a Internet;
- Unidade amostral: pessoas que acessam a Internet através do provedor A;
- Abrangência: cidade de Cascavel;
- Período de Tempo: mês de julho de 2001.

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa na amostra da população indicada acima, através da aplicação de um questionário respondido via Internet apresentado em uma *home page* interligada a um software (programa) de banco de dados para coleta e tratamento primário dos dados. A aplicação do questionário foi estimulada por um convite via *e-mail* (correio eletrônico) o qual fornece o endereço de entrada para a página do questionário. O convite foi reafirmado por chamadas telefônicas realizadas pelo pesquisador aos que, após duas semanas, ainda não haviam respondido o questionário.

O sistema de coleta de dados informatizado identifica os usuários da amostra que já responderam o questionário e emite um relatório contendo aqueles que ainda não responderam, permitindo ao pesquisador um controle da evolução da pesquisa. Na pesquisa aberta, os clientes do provedor “A” e de outros provedores são identificados através do número “IP” (*Internet Protocol*) e um recurso de *software* que permite identificar a máquina (computador) que já votou, impedindo-a de votar novamente, o que dá maior consistência e segurança à coleta de dados.

5.2.1 Aplicação do questionário 1

O questionário 1 tem por objetivo identificar as notas dos critérios indicados como relevantes para o serviço de acesso à rede Internet, avaliadas entre os consumidores do serviço. Para obter esta nota, realiza-se diretamente as perguntas sobre a avaliação do consumidor para os sete critérios relevantes para o serviço de acesso à rede Internet. As opções numéricas de respostas são auxiliadas por uma escala de satisfação como: plenamente satisfeito, satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito, à qual estão relacionados os valores numéricos 9, 7, 3 e 1, que dão a nota do critério e permitem chegar a um valor numérico médio atribuído pelos consumidores.

5.2.2 Aplicação do questionário 2

O questionário 2 tem por objetivo quantificar o grau de importância relativa dos critérios identificados como relevantes para o serviço de acesso à rede Internet, através do suporte prático, onde foi realizada uma análise e classificação do serviço através do ciclo do serviço e dos momentos da verdade.

Como são sete os característicos utilizados como critérios de avaliação da qualidade percebida para serviços de acesso à rede Internet, e eles têm de ser comparados todos entre si, tem-se vinte e uma perguntas, resultado da combinação da comparação de cada um dos critérios com todos os outros. Em cada pergunta o entrevistado deve escolher entre dois critérios qual o mais importante, e em seguida responder qual o grau de importância entre eles, o que é auxiliado por uma escala de três níveis: pouco mais importante, moderadamente, ou muito mais importante.

Desta forma são comparados todos os sete critérios entre si, incluindo-se um número associado ao grau de importância relativa escolhido pelo entrevistado, o que permite a elaboração da Matriz de Mudge e o cálculo dos percentuais de importância dos critérios.

Os questionários 1 e 2 podem ser encontrados no anexo 1 deste trabalho.

5.3 Módulo 3: Apuração e Compilação dos Dados Pesquisados

Após o encerramento da coleta de dados, o que ocorreu após o período de trinta dias, foram apurados e compilados os dados pesquisados. A coleta foi encerrada mesmo sem a presença de toda a amostra selecionada, devido principalmente à falta de tempo para alongar o período de coleta de dados, o que poderia resultar em maior participação. A Tabela 2, demonstra os percentuais de participação da amostra:

Faixa de Horas	Pessoa Física			Pessoa Jurídica		
	Amostra	Participar am	Percentual	Amostra	Participar am	Percentual
0 a 20,00	44	11	25,00	18	7	38,88
20,01 a 50,00	24	7	29,16	12	5	41,66
50,01 a 100,00	15	6	40,00	8	4	50,00
Acima de 100	5	2	40,00	4	2	50,00
TOTAL	88	26	29,54	42	18	42,85

Tabela 2: Participação da Amostra.

Como se verifica no quadro demonstrativo, a participação por estrato de utilização variou de 25 % a 40 % para pessoas físicas e de aproximadamente 38 % a 50 % para pessoas

jurídicas, ficando na média de 30 % aproximadamente, para pessoas físicas e pouco mais de 42% para pessoas jurídicas. Estes percentuais representam a participação efetiva em responder os questionários 1 e 2 através da *home page* indicada, da amostra selecionada aleatoriamente dentre as faixas ou estratos de utilização da população, separada nos dois grande grupos, pessoas físicas e pessoas jurídicas, de acordo com os contratos firmados com o provedor.

A falta de participação de alguns elementos da amostra ocorreu porque alguns clientes que foram selecionados já haviam deixado de ser clientes da empresa, pois o mês base para a escolha da amostra foi junho de 2001, e a pesquisa foi realizada em julho de 2001, outros não puderam ser localizados e outros, apesar de localizados não responderam, conforme demonstra a Tabela 3, sobre as causas da não participação da amostra:

Ocorrência	Pessoa Física		Pessoa Jurídica	
	Clientes	Percentual	Clientes	Percentual
Responderam	26	29,54	18	42,85
Não Responderam	39	44,32	17	40,48
Não Localizados	12	13,64	6	14,29
Outros Motivos	11	12,50	1	2,38
Total	88	100,00	42	100,00

Tabela 3: Causas de não Participação da Amostra.

Como pode-se verificar, cerca de 75 % da amostra de pessoas físicas e 83 % da amostra de pessoas jurídicas foram convidadas a responder o questionário através de correspondência eletrônica e, posteriormente, através de contato telefônico. Destes, apenas cerca de 30 % das pessoas físicas e 43 % das pessoas jurídicas responderam o questionário.

Um percentual menor, aproximadamente 14 %, não foram localizados nos contatos telefônicos, ou por ter a linha sempre ocupada ou por trocar de número e não ter o novo número divulgado no sistema da empresa telefônica.

O percentual de cerca de 12 % para pessoas físicas e 2,5 % para pessoas jurídicas não responderam por outros motivos, que são: já terem deixado o serviço e, por isso, estarem impossibilitados de acessar o questionário, uma senhora cujo contrato consta como cliente da empresa e disse nunca ter acessado o provedor e desconhecer o vínculo contratual.

5.3.1 Método para a definição de notas dos critérios

O método utilizado para a definição das notas dos critérios foi a média aritmética simples das notas fornecidas pelos elementos pesquisados, calculadas automaticamente pelo programa de coleta que funcionou junto ao sistema de banco de dados *SQL (Structured Query Language)*. Os resultados dos dados pesquisados podem ser conferidos no anexo 2 deste trabalho. As notas médias dos critérios da qualidade aferidos pela amostra pesquisada podem ser visualizadas na Tabela 4, abaixo:

Questão	Amostra Seleccionada	Aberta Clientes	Aberta Outros
1) Qual a nota que você dá para "credibilidade e confiança que a empresa inspira"?	7,4	6,5	6,8
2) Qual a nota que você dá para "facilidade de acesso e de contato com a empresa"?	7,1	6,3	6,4
3) Qual a nota que você dá para "atitude, comportamento e presteza no contato com funcionários da empresa"?	7,5	6,2	5,9
4) Qual a nota que você dá para "rapidez e flexibilidade para atender o cliente"?	7	5,8	5,9
5) Qual a nota que você dá para "número de linhas de acesso e velocidade do link com a Internet"?	6,3	5,8	5,6
6) Qual a nota que você dá para "fornecimento de informações precisas e orientações para uso do serviço"?	7,2	6,2	6,2
7) Qual a nota que você dá para "presteza e capacidade dos técnicos para resolver os problemas"?	7,4	6,3	5,8

Tabela 4: Notas Médias dos Critérios.

Esta tabela, portanto, apresenta as notas médias dos critérios de qualidade aferidos nas três pesquisas realizadas, com a amostra selecionada, aberta com clientes do provedor e aberta para clientes de outros provedores, que serão utilizadas na formação do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida.

5.3.2 Método utilizado para a definição de pesos e prioridade dos critérios

Os pesos dos critérios foram apurados pela técnica da Avaliação Numérica das

Relações Funcionais, ou Matriz de Mudge, elaborada a partir das respostas obtidas no questionário 2, onde cada uma das vinte e uma questões realiza a comparação da importância entre dois critérios, escolhendo-se um deles e atribuindo um valor ao grau de importância, que varia de 1 a 5 pontos. Desta forma, para cada questão tem-se um critério vencedor e um resultado de pontos relativos ao critério vencedor, produto da diferença entre os pontos dos dois critérios avaliados. Os critérios vencedores das vinte e uma questões e o resultado de pontos obtidos estão apresentados na Tabela 5, a seguir:

Questão	Amostra Selecionada		Aberta Clientes		Aberta Outros	
	Letra	Peso	Letra	Peso	Letra	Peso
1	A	44	B	9	B	11
2	A	22	C	9	C	9
3	D	50	A	1	D	11
4	E	102	E	53	E	19
5	F	68	F	41	F	19
6	G	104	G	37	G	25
7	B	30	B	31	C	5
8	D	32	B	11	D	7
9	E	90	E	43	E	17
10	F	80	F	5	F	11
11	G	114	G	43	G	21
12	D	4	C	17	C	5
13	E	88	E	45	E	23
14	F	62	F	23	F	7
15	G	80	G	31	G	23
16	E	52	E	39	E	15
17	F	66	F	15	F	17
18	G	74	G	51	G	19
19	E	38	E	49	E	7
20	E	12	G	3	E	1
21	G	22	G	15	F	1

Tabela 5: Critérios Escolhidos e a Pontuação Alcançada.

Desta tabela originam-se os elementos formadores da matriz de Mudge, matriz triangular onde são somados os pontos obtidos pelos critérios avaliados, considerando-se as linhas e colunas onde estão alocados. Para formar a Matriz de Mudge as respostas obtidas nas vinte e uma questões que comparam os critérios entre si, são alocadas seguindo a sequência das linhas da matriz, ou seja, a primeira resposta é alocada na primeira posição da primeira

linha, a segunda resposta na segunda posição da primeira linha e assim por diante. Esta colocação corresponde na matriz à comparação do critério “A” com os demais, formando a primeira linha. A comparação do critério “B” com os demais formam a segunda linha, e assim por diante. O cálculo da Matriz de Mudge corresponde a somar a pontuação feita pelo critério na sua linha e coluna correspondente, ou seja, na primeira linha, para o critério “A” verifica-se a soma dos pontos obtidos nas posições da matriz onde o critério “A” foi escolhido como o mais importante. Para o critério “B” em diante, soma-se os pontos obtidos pelo critério na sua linha correspondente e na coluna onde os critérios anteriores foram comparados com ele, lançando o total na coluna “Soma” da matriz.

Apurando-se o valor alcançado por cada critério, pode-se apurar a sua participação percentual no total de pontos apurados, formando o grau de importância relativa de cada critério. Pela Matriz de Mudge obtêm-se o percentual de importância dada pelos clientes participantes da amostra para cada critério pesquisado, e a soma dos percentuais numéricos de cada critério é igual a 100 %, ou seja, a importância total de todos os critérios.

A Matriz de Mudge, elaborada a partir das respostas obtidas pelo questionário 2 para a amostra selecionada, conforme tabuladas na Tabela 5, está apresentada na Tabela 6, a seguir.

TÉCNICA DA AVALIAÇÃO NUMÉRICA DAS RELAÇÕES FUNCIONAIS - MATRIZ DE MUDGE								
PESQUISA 1 - AMOSTRA SELECIONADA								
	B	C	D	E	F	G	Soma	%
A	A 44	A 22	D 50	E 102	F 68	G 104	66	5
	B	B 30	D 32	E 90	F 80	G 114	30	2
		C	D 4	E 88	F 62	G 80	0	0
			D	E 52	F 66	G 74	86	7
				E	E 38	E 12	382	31
					F	G 22	276	22
						G	394	32
						Total	1234	100

Tabela 6: Matriz de Mudge: Amostra Selecionada.

Conforme podemos verificar, na primeira linha da matriz, a soma das posições onde o critério “A” foi o escolhido totaliza 66 pontos, que correspondem a 5 % do total calculado. Para a segunda linha, a soma das posições onde o critério “B” foi escolhido somam 30 pontos, ou 2 % do total. Para a terceira linha, a soma das posições onde o critério “C” foi escolhido

tem soma 0, ou seja, em nenhuma questão este critério foi escolhido como mais importante do que os demais. Na quarta linha da matriz verifica-se que o critério “D” não é escolhido em nenhuma das posições e, no entanto, soma 86 pontos ou 7 % do total. Isto ocorre porque, em todas as linhas a partir da segunda, devem ser somados os pontos da linha e da coluna correspondente, pois devem ser consideradas as respostas das linhas anteriores onde o critério “D” foi escolhido como mais importante. Na quinta linha da matriz soma-se as posições onde o critério “E” foi escolhido como mais importante na linha e na coluna correspondente, o que soma 386 pontos ou 31 % da importância total. Para a sexta linha da matriz, a soma das posições da linha e coluna totalizam 276 pontos ou 22 % do total. E, finalmente, para sétima linha da matriz, são considerados apenas os resultados apresentados na coluna correspondente, onde o critério “G” foi escolhido como mais importante, o que totaliza 394 pontos ou 32 % do total de importância.

Estes resultados, expressos em percentuais de importância, serão utilizados para representar o peso ou grau de importância relativa dos critérios no Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida para a amostra selecionada, onde serão associados às notas médias dos critérios, apresentadas anteriormente pela Tabela 4.

A seguir, na Tabela 7, estão apresentados os resultados obtidos pela Matriz de Mudge para a pesquisa realizada na amostra aberta formada por clientes do provedor “A”.

TÉCNICA DA AVALIAÇÃO NUMÉRICA DAS RELAÇÕES FUNCIONAIS - MATRIZ DE MUDGE								
PESQUISA 2 - AMOSTRA ABERTA DO PROVEDOR "A"								
	B	C	D	E	F	G	Soma	%
A	B 9	C 9	A 1	E 53	F 41	G 37	1	0
B		B 31	B 11	E 43	F 5	G 43	51	9
C			C 17	E 45	F 23	G 31	26	5
D				E 39	F 15	G 51	0	0
E					E 49	G 3	229	40
F						G 15	84	15
G							180	32
Total							571	100

Tabela 7: Matriz de Mudge: Amostra Aberta do Provedor “A”.

A análise da formação do quadro 3 é análoga àquela do quadro 2, diferenciando-se apenas nos resultados alcançados. Verifica-se que para a amostra aberta de clientes do provedor “A” os percentuais de importância são “0” para os critérios “A” e “D”, enquanto os

critérios “B” e “C” tem resultados de 9 % e 5 %, respectivamente. Da mesma forma, os critérios “E”, “F” e “G” alcançam as maiores pontuações, representando maior grau de importância relativa para estes critérios. No entanto, na pesquisa aberta para clientes do provedor “A”, o critério considerado mais importante foi o critério “E” (Desempenho Técnico do Serviço), enquanto na pesquisa da amostra selecionada foi o critério “G” (Assistência Técnica). O terceiro grupo pesquisado foi dos clientes de outros provedores que visitaram a página do provedor “A” e se dispuseram a responder a pesquisa. O resultado da Matriz de Mudge deste grupo pode ser visto na Tabela 8, a seguir:

TÉCNICA DA AVALIAÇÃO NUMÉRICA DAS RELAÇÕES FUNCIONAIS - MATRIZ DE MUDGE								
PESQUISA 3 - AMOSTRA ABERTA DE OUTROS PROVEDORES								
	B	C	D	E	F	G	Soma	%
A	B 11	C 9	D 11	E 19	F 19	G 25	0	0
	B	C 5	D 7	E 17	F 11	G 21	11	4
		C	C 5	E 23	F 7	G 23	19	7
			D	E 15	F 17	G 19	18	7
				E	E 7	E 1	82	30
					F	F 1	55	20
						G	88	32
						Total	273	100

Tabela 8: Matriz de Mudge: Amostra Aberta de Outros Provedores.

Verifica-se neste quadro que os resultados dos graus de importância dos quatro primeiros critérios variam em relação aos anteriores, mas formam um conjunto com grau de importância relativa menor em relação ao conjunto formado pelos três últimos critérios. Nesta amostra o critério “A” tem percentual de importância igual a “0”, igual ao da amostra anterior, mas o critérios “B” tem resultado de 4 %, bem diferente dos encontrados no quadros 2 e 3.

Os critérios “C” e “D” tem resultados de 7 %, bem diferentes dos resultados alcançados pelos quadros 2 e 3. Os resultados do grau de importância relativo dos critérios “E”, “F” e “G”, no entanto são muito semelhante aos encontrados no quadro 2, para a amostra selecionada, apontando ambos para um equilíbrio entre os critérios “E” (Desempenho Técnico do Serviço) e “G” (Assistência Técnica) como os de maior importância percentual.

5.4 Módulo 4: Elaboração do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida

O Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida do serviço é obtido através da compilação dos dados dos dois questionários aplicados, onde são obtidos, no questionário 1, a média numérica das notas obtidas pelos critérios do serviço, e por meio do questionário 2, com a elaboração da Matriz de Mudge, os percentuais de importância de cada critério. A combinação destes resultados forma uma tabela onde são apresentados, na primeira coluna os critérios do serviço, na segunda coluna a nota média dos critérios e na terceira coluna, o grau de importância dos critérios da empresa em estudo, e na quarta coluna, a pontuação total obtida pelo critério. O Quadro 6 é o Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida para a amostra selecionada.

QUADRO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA				
PESQUISA 1 - AMOSTRA SELECIONADA				
Atributo	Descrição	Nota Média	Peso %	Nota Final
A	Imagem e Credibilidade	7,4	5	40
B	Localização e Acesso	7,1	2	17
C	Atendimento e Vendas	7,5	0	0
D	Prazo de Entrega	7	7	49
E	Desempenho Técnico do Serviço	6,3	31	195
F	Assessoria e Treinamento	7,2	22	161
G	Assistência Técnica	7,4	32	236
Nota Final da Qualidade do Serviço				698

Quadro 6: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Selecionada.

Verifica-se que a correlação entre a nota média de cada critério e o peso percentual dos critérios fornecem uma avaliação da qualidade mais apurada e completa do que a simples avaliação numérica de uma nota para cada critério.

Os resultados alcançados na empresa pesquisada, demonstram que a nota média dos critérios situa-se ligeiramente acima de 7, que significa “Satisfeito” pelo questionário aplicado, com excessão do critério “E” (Desempenho Técnico do Serviço) que situa-se abaixo, com nota média 6,3. Para o grau de importância dos critérios verifica-se que os três últimos são acentuadamente mais importantes, destacando-se os critérios “E” (Desempenho Técnico do Serviço) e “G” (Assistência Técnica) com 31 % e 32 %, respectivamente, como os mais importantes na pesquisa com a amostra selecionada.

Para a segunda pesquisa, com a amostra aberta dos clientes do provedor “A”, temos os resultados do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida apresentados no Quadro 7, a seguir:

QUADRO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA PESQUISA 2 - AMOSTRA ABERTA DO PROVEDOR "A"				
Atributo	Descrição	Nota Média	Peso %	Nota Final
A	Imagem e Credibilidade	6,5	0	1
B	Localização e Acesso	6,3	9	56
C	Atendimento e Vendas	6,2	5	28
D	Prazo de Entrega	5,8	0	0
E	Desempenho Técnico do Serviço	5,8	40	233
F	Assessoria e Treinamento	6,2	15	91
G	Assistência Técnica	6,3	32	199
Nota Final da Qualidade do Serviço				608

Quadro 7: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Aberta do Provedor “A”.

Nesta amostra os resultados das notas foram ligeiramente inferiores, situando-se logo acima de 6,0, o que indica uma maior incidência de respostas com a nota “insatisfeito” ou “totalmente insatisfeito”, que tem valores 3 e 1, respectivamente. Verifica-se neste grupo que os dois critérios com notas abaixo de 6,0 são: “D” (Prazo de Entrega) e “E” (Desempenho Técnico do Serviço), indicando a insatisfação do cliente com o prazo requerido para seu atendimento. O critério “E” (Desempenho Técnico do Serviço) refere-se ao número de linhas de acesso e a velocidade alcançada para acessar os dados requisitados através da rede. A importância relativa dos critérios é semelhante ao anterior, destacando-se que o mais importante é o “E” (Desempenho Técnico do Serviço), com 40 % da importância relativa.

O terceiro grupo pesquisado é formado por clientes de outros provedores que visitaram a página do provedor “A” e se dispuseram a responder o questionário da pesquisa. Desta forma não estamos avaliando uma empresa específica, mas clientes de várias empresas simultaneamente, o que leva a um resultado com valor apenas de referência, mas de difícil utilização prática. Pode, no entanto, ser utilizado como um indicador de referência do mercado onde atua o provedor “A”, pois caso os participantes sejam em sua maioria moradores de sua região de atuação, demonstra os pontos fortes e fracos dos concorrentes diretos.

Os resultados do Quadro de Avaliação da Qualidade percebida para a amostra aberta

de outros provedores está apresentada no Quadro 8, a seguir:

QUADRO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA				
PESQUISA 3 - AMOSTRA ABERTA DE OUTROS PROVEDORES				
Atributo	Descrição	Nota Média	Peso %	Nota Final
A	Imagem e Credibilidade	6,8	0	0
B	Localização e Acesso	6,4	4	26
C	Atendimento e Vendas	5,9	7	41
D	Prazo de Entrega	5,9	7	39
E	Desempenho Técnico do Serviço	5,6	30	168
F	Assessoria e Treinamento	6,2	20	125
G	Assistência Técnica	5,8	32	187
Nota Final da Qualidade do Serviço				586

Quadro 8: Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida: Amostra Aberta de Outros Provedores.

Para este grupo, a amostra aberta de outros provedores, as notas dos critérios foram ligeiramente inferiores, ficando a maior parte deles abaixo de 6,0, incluindo-se o critério “C” (Atendimento e Vendas) aos demais já citados com notas inferiores nas outra amostras. A importância relativa dos critérios é semelhante às demais, com os três últimos critérios com os maiores percentuais de importância relativa, ficando em primeiro lugar o critério “G” (Assistência Técnica), com 32 % da importância relativa.

Assim, pode-se verificar simultaneamente as duas informações mais importantes na avaliação da qualidade percebida pelos clientes: a importância que um critério tem e nota que a empresa está obtendo neste critério. Situações críticas podem ser identificadas como: a empresa obtém uma nota altíssima em um critério que tem pouca importância para os consumidores, ou obtém uma nota baixa em um critério que é da maior importância para os consumidores.

5.5 Módulo 5: Aplicação das Ações Indicadas para Melhoria da Qualidade

Devido à falta de tempo hábil para a realização desta etapa, sua complexidade e necessidade de um processo longo de implantação dos métodos e modelos para a melhoria da qualidade, seus elementos não foram executados.

Para cada critério avaliado o modelo indica algumas ações corretivas ou de melhoria da qualidade a serem desenvolvidas na empresa ou setor correspondente. Estas ações são sugestões genéricas que ilustram o critério avaliado, devendo-se, para cada caso concreto proceder-se a um profundo estudo da organização para definir-se exatamente a ferramenta mais adequada para ser aplicada.

Para a empresa avaliada, as menores notas foram relacionadas aos critérios “D” (prazo de entrega) e “E” (desempenho técnico do serviço), dos quais o que tem maior peso percentual de importância é o critério “E”, com 31 % de importância. Neste caso, a ação indicada para a melhoria do critério é “Ampliação das linhas de acesso e da velocidade do *Link* de comunicação”, que pode ser executada sem uma ferramenta da qualidade, bastando a contratação de mais recursos técnicos junto aos fornecedores.

Para o critério “D” (prazo de entrega), o modelo sugere “Implantar controle de processos e dimensionamento do setor operacional para adequá-lo à demanda”. O primeiro elemento, implantar controle de processos, pode ser realizado utilizando ferramentas estatísticas de controle com aferição de variáveis e retroalimentação, associada a treinamento em qualidade total para racionalização das operações objetivando ganhos de produtividade e qualidade. O segundo elemento sugere que o dimensionamento do número de elementos do setor pode não estar adequado à demanda existente, o que pode ser aferido pelo sistema de controle de processos, e sugere a ampliação dos quadros funcionais para adequar a capacidade à demanda.

Desta forma verificamos que este módulo não pretende apresentar uma relação de fórmulas mágicas, mas sim elencar algumas sugestões de procedimentos que referem-se não somente aos processos internos da organização. Critérios como “imagem e credibilidade” dependem não apenas da estrutura interna da empresa, mas também das suas ações de marketing que podem apresentar ao público a instituição e divulgar credenciais de credibilidade que formam e consolidam este critério.

Como toda ferramenta de melhoria da qualidade, este modelo deve realizar o diagnóstico, encontrar as causas do problema, indicar soluções, implantar melhorias e, finalmente, avaliar os resultados. Todo processo de melhoria da qualidade é contínuo, devendo as avaliações serem periódicas e sistemáticas, de acordo com as melhorias implantadas, objetivando avaliar a sua eficiência.

5.6 Aplicação da Metodologia

A aplicação da metodologia demandou muito tempo devido à forma de aplicação dos questionários. Uma vez elaboradas as perguntas que permitem avaliar as notas dos critérios e que permitem elaborar a Matriz de Mudge dos pesos relativos destes critérios, foi a forma de realizar as entrevistas que demandou um tempo maior do que o previsto.

Optou-se por desenvolver uma ferramenta de pesquisa através de um questionário *on line* (respondido pelo entrevistado diretamente na Internet), apresentado através de uma *home page* (página da Internet) interligada a um sistema de banco de dados. Para realizar este procedimento foi desenvolvido um *software* (programa) que torna a página da Internet interativa com o usuário, elaborado com linguagem de programação *Delphi* e com o banco de dados padrão *SQL (Structured Query Language)*, que permitiu o armazenamento e tabulação automática destes dados.

Desta forma foram monitorados também o desenvolvimento das respostas e classificados os elementos da amostra que já haviam participado da pesquisa, permitindo continuar com a estimulação apenas naqueles elementos que ainda não haviam participado. Na pesquisa aberta foram selecionados os participantes que compunham o quadro de clientes da empresa daqueles que tinham origem em outros sistemas da rede.

Os cálculos necessários para a elaboração da Matriz de Mudge e do Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida foram realizadas manualmente e tabuladas as respostas em apresentações adequadas, visando a facilitar a leitura e o entendimento.

A interpretação dos resultados é direta e de fácil leitura, pois o quadro é auto-explicativo, identificando-se com rapidez as relações entre notas avaliadas e pesos dos critérios, que fornecem os graus de importância dos critérios aferidos, permitindo-se a identificação dos pontos críticos da qualidade na empresa.

5.7 Realização dos Diagnósticos de Consolidação

O diagnóstico de consolidação reúne os dados obtidos nos questionários, que tabulados formam a Matriz de Mudge e as notas médias dos critérios, que por sua vez dão origem ao quadro de avaliação da qualidade percebida, conforme apresentado anteriormente, com o perfil da população pesquisada, resultando em uma avaliação global da pesquisa.

5.7.1 Perfil da população pesquisada

A população pesquisada através dos três grupos aferidos, amostra selecionada, amostra aberta para clientes e amostra aberta de outros provedores, pode ser conhecida através das questões introdutórias aos questionários. Estas questões informam sobre o tipo de uso que é feito da Internet, faixa de idade do usuário, grau de escolaridade e nível de utilização mensal, conforme a Tabela 9, a seguir:

Questão	Resposta	AS	AC	AO	Total
1) De onde você acessa a Internet mais freqüentemente?	1- De casa - uso para pessoa física	21	70	27	118
	2- Do escritório – uso para pessoa jurídica	23	29	22	74
Total por Pesquisa		44	99	49	192
2) Qual o seu grau de escolaridade completo?	1- 1.o grau	3	12	3	18
	2- 2.o grau	16	31	17	64
	3- 3.o grau	13	39	22	74
	4- Pós-graduado	12	17	7	36
Total por Pesquisa		44	99	49	192
3) Qual sua faixa de idade?	1- Até 20 anos	10	28	18	56
	2- De 21 a 30 anos	12	30	20	62
	3- De 31 a 40 anos	15	28	8	51
	4- Acima de 41 anos	7	13	3	23
Total por Pesquisa		44	99	49	192
4) Quantas horas de Internet você utiliza por mês?	1- De 0 a 20 horas	20	28	4	52
	2- De 21 a 50 horas	14	34	17	65
	3- De 51 a 100 horas	8	27	11	46
	4- Acima de 100 horas	2	10	17	29
Total por Pesquisa		44	99	49	192

Tabela 9: Perfil do Usuário.

Conforme pode-se verificar na primeira questão, tem-se um maior número de usuários que utilizam a Internet do escritório (23 contra 21 de casa) para a amostra selecionada, mas estes números são questionados pela participação da amostra, ou seja, 26 de pessoa física contra 18 de pessoa jurídica. Como a amostra foi selecionada pelo tipo de contrato realizado com o provedor, conclui-se que várias pessoas fazem contratos em nome da pessoa física, mas

na verdade, a utilização é realizada na empresa, escritório ou local de trabalho. Na pesquisa aberta para clientes e para clientes de outros provedores, a maior participação é de usuários domésticos.

Na segunda questão, o grau de escolaridade da amostra selecionada é predominantemente o segundo grau, com o terceiro grau em quantidade ligeiramente inferior. Nos demais grupos pesquisados a predominância é de pessoas com formação de terceiro grau, indicando que uma maior escolaridade leva a uma maior predisposição a participar deste tipo de pesquisa. Nos três grupos, no entanto, as formações de segundo e terceiro grau juntas formam a grande maioria.

Na terceira questão, a faixa de idade predominante na Internet encontra-se entre de 21 a 30 anos, que somada à segunda faixa, de 31 a 40 anos, forma a grande maioria. Verifica-se, no entanto uma participação significativa na faixa de até 20 anos.

Na questão sobre a quantidade de horas utilizadas mensalmente, verifica-se que a amostra selecionada encontra-se predominantemente nos dois primeiros grupos, de 0 a 20 horas e de 20,01 a 50 horas mensais. Nos demais grupos, tem-se usuários com maior intensidade de uso, principalmente nos usuários clientes de outros provedores que visitaram a página do provedor “A”.

5.7.2 Diagnóstico da empresa “A”

A empresa pesquisada tem uma carteira de clientes formada predominantemente por pessoas físicas, cerca de 68 %, e 32 % de clientes pessoa jurídica, embora verifique-se que uma parcela dos contratos realizados por pessoas físicas tem utilização feita do escritório, possivelmente com interesse profissional ou empresarial.

O quadro de avaliação da qualidade percebida da empresa “A” apresenta as notas médias dos critérios situadas ligeiramente acima de 7,0, com excessão dos critérios “desempenho técnico do serviço” que situa-se abaixo, com nota média 6,3 e o “prazo de entrega” com nota igual a 7,0. A análise conjunta das notas dos critérios e do grau de importância relativo indicam o critério “Desempenho técnico do serviço” como o mais crítico, pois tem uma nota de 6,3, a mais baixa de todas e o grau de importância de 31 %, o segundo em importância, juntamente com a “assistência técnica”, com 32 % de importância.

O desempenho técnico do serviço pode ser melhorado com a ampliação das linhas de

acesso e aumento da velocidade do *link*, basicamente, ou com o acréscimo de outras tecnologias e serviços para o usuário, conforme indicado no quadro das ações indicadas para a melhoria da qualidade dos critérios do serviço. A nota mais alta foi alcançada pelo critério “C” (Atendimento e Vendas), com 7,5, mas com importância percentual de 0 %. Os critérios “A” (Imagem e Credibilidade) e “G” (Assistência Técnica), com percentuais de importância de 5 % e 32 %, respectivamente, indicam que o ponto forte da empresa é a assistência técnica, pois tem um percentual de importância elevado e uma nota média também elevada, indicando uma alta satisfação dos clientes com este aspecto.

A nota final do serviço foi de 698 pontos, de um total possível de 900 pontos, pois a nota máxima é 9, equivalente a “muito satisfeito” e a importância relativa de todos os critérios soma 100 %, totalizando uma pontuação máxima de 900. Destes, a empresa “A” obteve 77,55 % dos pontos, considerado uma avaliação ótima da qualidade percebida, mas com critérios que devem ser melhorados, conforme indicação do Quadro 6, apresentado na página 114.

A nota máxima equivalente a 9,0 ou “muito satisfeito” pode ser obtida com programas de qualidade que objetivam superar as expectativas dos clientes, causando uma avaliação superior ao que eles esperam ao entrar em contato com a empresa.

Na pesquisa aberta com clientes do provedor “A”, as notas médias dos critérios foram ligeiramente inferiores à pesquisa com a amostra selecionada, conforme se verifica no Quadro 7, na página 115. No entanto, os resultados com os pesos dos critérios são semelhantes, indicando como critério mais crítico o “desempenho técnico do serviço”, com a nota mais baixa, juntamente com o “prazo de entrega”, mas com o percentual de importância relativa de 40 %, contra 32 % da “assistência técnica” e 15 % da “assessoria e treinamento”, os três mais importantes para os clientes. A maior nota avaliada ficou com a “imagem e credibilidade”, que teve percentual de importância relativa de 0%.

A nota final do serviço neste grupo foi um pouco inferior ao da amostra selecionada, totalizando 608 pontos ou 67,55 % da pontuação total, o que indica uma avaliação boa da qualidade percebida, mas também com muitos critérios a desenvolver com programas de qualidade indicados.

A nota final da pesquisa com outros provedores ficou em 586 pontos, ou 65,11 % da pontuação total, indicando uma qualidade percebida inferior pela avaliação dos clientes destes provedores.

5.8 Avaliação e Consolidação do Modelo Proposto

A metodologia demonstrou ser muito eficiente na busca da visão que o cliente tem da qualidade dos serviços apresentados pela empresa, tanto na avaliação que faz dos quesitos propostos como critérios da qualidade, como na comparação e priorização destes critérios.

O conjunto de critérios de avaliação da qualidade, originados dos critérios identificados pelos momentos da verdade do ciclo do serviço, mostraram-se eficazes para a avaliação da qualidade percebida do serviço de acesso à rede Internet, pois abrange todos os principais aspectos vivenciados pelo cliente ao interagir com a empresa e com o serviço prestado.

O Quadro de Avaliação da Qualidade Percebida é uma ferramenta eficaz de diagnóstico da qualidade percebida e de orientação dos esforços de melhoria da qualidade desenvolvidos pelas empresas. A pontuação total obtida pela empresa pode ser utilizada para uma avaliação comparativa entre empresas do mesmo setor, caso atuem no mesmo segmento de mercado.

A ferramenta de coleta de dados pode ser aplicada de várias formas, tanto de forma unificada, como neste trabalho, como de forma independente, com amostras distintas da população a ser pesquisada. A Técnica da Avaliação Numérica das Relações Funcionais, ou Matriz de Mudge, originado da análise de valor, é uma ferramenta muito eficiente para avaliar a importância relativa dos critérios da qualidade, fornecendo a base numérica para identificar os critérios priorizados pelos clientes.

Desta forma, o modelo permite priorizar as áreas de atuação da gestão da qualidade e demonstra, através das ações indicadas para a melhoria da qualidade, relativas a cada critério da qualidade percebida do serviço, as ferramentas adequadas para serem utilizadas nas iniciativas de busca da qualidade nas empresas de serviços de acesso à rede Internet.

Assim, a metodologia apresentada se mostra adequada e eficiente na sua proposta de avaliar a qualidade percebida dos serviços de acesso à rede Internet.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, GENERALIZAÇÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho foi desenvolvido através da abordagem conceitual proporcionada pela revisão bibliográfica pertinente e pela aplicação prática do modelo proposto em uma empresa de serviços de acesso à rede Internet. A análise que ora se faz necessária, corresponde à comparação entre os objetivos geral e específicos traçados no capítulo inicial e os resultados obtidos quanto à validação ou não do modelo proposto. Assim, a conclusão é delineada pelo paralelo observado entre a proposta inicial de trabalho e os resultados alcançados pela pesquisa.

6.1 Conclusões

As conclusões a seguir correspondem à estruturação do modelo e sua relação com o suporte teórico apresentado, o sucesso ou não de sua aplicação prática e a confiabilidade dos resultados obtidos.

6.1.1 Com relação ao modelo proposto

O modelo proposto aborda o ciclo da melhoria da qualidade enfatizando o diagnóstico da qualidade percebida pelos clientes. Este é um aspecto de abordagem difícil, pois depende da interação direta da empresa com os seus clientes, o que deve ser feito de forma estruturada e científica. Primeiramente definiu-se critérios específicos para o setor em estudo, o que permite maior proximidade entre o modelo e a experiência de consumo e utilização do serviço.

O modelo responde às duas perguntas relevantes quando se avalia a qualidade percebida pelos clientes: “qual a nota dos critérios do serviço” e “qual a importância relativa de cada um deles”. Assim, fornece uma ferramenta completa para orientar as ações de melhoria da qualidade relativas a cada critério, conforme apontadas pelo próprio modelo.

6.1.2 Com relação à aplicação prática do modelo proposto

A aplicação prática do modelo depende da aplicação dos dois questionários em uma amostra selecionada da população a ser pesquisada. A seleção da amostra depende de uma correta estratificação da população para se ter a representatividade necessária para sua validação científica. Como toda pesquisa realizada através de questionários, depende da forma de abordagem para a coleta de dados, se por entrevista ou outro meio. Neste caso, a aplicação do questionário eletrônico através de uma página da Internet tem uma facilidade de aplicação em uma população de usuários de Internet, mas também depende de uma estimulação mais forte, pois o entrevistado não está frente a frente com o entrevistado. Ao mesmo tempo que entrevistado está mais à vontade por estar sozinho diante do questionário, não tem como tirar alguma dúvida que ocorra na interpretação das perguntas.

Outro problema encontrado foi a baixo percentual de resposta à estimulação realizada para a participação da amostra no processo de pesquisa, mesmo com a estimulação por ligação telefônica do entrevistador.

6.1.3 Com relação aos resultados alcançados com o modelo proposto

O modelo proposto obteve um diagnóstico da qualidade percebida pelos clientes em relação aos critérios pesquisados, tanto na avaliação dos critérios quanto na sua importância. O que não se tem como avaliar é se todos os critérios importantes para os clientes estão contidos no modelo, pois os questionários de pesquisa foram baseados apenas nos critérios definidos inicialmente através da análise dos momentos da verdade das interações do cliente com o serviço. Assim, delimitando-se a abrangência do modelo aos critérios propostos, sua avaliação da qualidade através das notas dos critérios e sua importância fornece uma ferramenta eficaz para orientar as ações de melhoria da qualidade.

A empresa “A” não dispunha de nenhum tipo de interação com o mercado ou com os seus clientes, utilizando-se apenas de alguns indicadores de qualidade para orientar as suas ações estratégicas. Assim, a ferramenta apresentada preencheu uma necessidade fundamental da empresa, ou seja, obter avaliações dos seus clientes, e seus resultados forneceram um diagnóstico completo e de fácil utilização para orientar as melhorias de qualidade necessárias à competitividade e sobrevivência da empresa.

6.2 Validade dos Pressupostos

Os pressupostos elencados no capítulo inicial foram verificados no desenvolvimento do presente trabalho, através das etapas de sua realização. Verificou-se que o serviço de acesso à Internet tem características peculiares, como a sua continuidade no tempo e a prestação do serviço desenvolvida em dois momentos distintos, ou seja, na interação direta com o cliente nas instruções iniciais ou nas chamadas de suporte técnico e na utilização direta do sistema pelo próprio cliente. Estas características levam a um ciclo de serviço próprio, com momentos da verdade específicos e indicam um conjunto próprio de critérios que levam a critérios específicos para avaliar a qualidade.

A avaliação da qualidade através de critérios baseados em critérios da qualidade pode ser realizada, mas trata-se de uma medição de critérios objetivos que avaliam a experiência subjetiva dos clientes, através de suas respostas aos questionários propostos. Assim, esta avaliação da qualidade percebida pelos clientes pode ser variável de acordo com a amostra e pode variar também com o tempo, pois depende da experiência anterior do cliente e suas expectativas.

Desenvolveu-se um modelo válido para avaliar a qualidade percebida pelos clientes de serviços de acesso à rede Internet que, além de simplesmente dar uma nota aos critérios realiza uma classificação deles por grau de prioridade, indicando um percentual de importância relativa de cada um. Este modelo foi aplicado em uma empresa real que atua no setor de serviços de acesso à rede Internet e aferidos os dados que formam o quadro de avaliação da qualidade percebida, fornecendo informações claras da avaliação realizada pelos clientes sobre seus serviços. A partir deste diagnóstico, pode-se implantar técnicas e ferramentas de melhoria da qualidade com foco nos setores ou critérios indicados como mais prioritários e com menores avaliações recebidas.

Os pressupostos básicos foram validados dentro dos limites previstos ou encontrados para a realização deste trabalho, mas o modelo desenvolvido mostrou-se uma ferramenta valiosa para realizar um *feedback* dos clientes sobre sua avaliação da qualidade dos serviços oferecidos.

6.3 Alcance dos Objetivos

Considera-se que os objetivos geral e específicos apresentados no capítulo inicial foram plenamente alcançados, pois foi desenvolvido o modelo proposto com base na bibliografia e aplicado a um caso real, aferindo-se os resultados esperados.

6.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral apresentado de “oferecer uma ferramenta capaz de aferir a qualidade percebida pelos clientes e o grau de importância dos critérios para os clientes” foi alcançado pelo modelo proposto, pois o quadro de avaliação da qualidade percebida, resultado final da sistematização dos dados pesquisados, fornece exatamente esta posição sobre as percepções subjetivas dos clientes.

Assim, o modelo configura uma ferramenta eficaz para atingir melhorias na qualidade destes serviços, pois ao avaliar e priorizar os critérios, indica também as ações necessárias para o melhoramento destes critérios.

6.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos apresentados representam as etapas de construção e aplicação do modelo proposto, as quais foram alcançadas no decorrer do seu desenvolvimento. Portanto, foram alcançados em sua maior parte, pois foram identificadas as características peculiares do serviço, que originaram os critérios específicos, o modelo foi elaborado a partir das ferramentas pesquisadas na literatura pertinente e aplicado a um caso real para sua validação.

Para completar o ciclo de seu desenvolvimento seriam necessárias mais duas etapas: implantar as melhorias da qualidade indicadas e avaliar novamente a qualidade percebida, através de outra aplicação da ferramenta de pesquisa, para identificar as suas variações. Esta implantação das melhorias da qualidade implica um processo de mudança na organização que implica em sensibilização, planejamento, implantação e consolidação do processo, o que demanda um tempo de maturação que não foi possível dispor.

Destaca-se neste trabalho, a importância de um sistema de informações sobre a qualidade, o que no setor de serviços encontra grande dificuldade, pois ao medir indicadores de qualidade indiretos nos processos de serviços, não se sabe como é a atitude dos clientes em

relação à qualidade percebida do serviço recebido. Neste modelo, no entanto, cria-se uma linha direta de comunicação com o cliente, onde é ele quem vai avaliar a qualidade e as suas prioridades em relação ao serviço recebido.

6.4 Ações e Nível de Dificuldade

As ações empreendidas para a realização deste trabalho tiveram níveis de dificuldade bastante variados. A bibliografia sobre qualidade é ampla e variada, o mesmo acontecendo com a bibliografia sobre serviços, numerosa mas não menos consistente. Nesta última, percebe-se que muitas delas são adaptações das ferramentas de processos de produção para a realidade da produção de serviços. Utilizou-se ainda o apoio de disciplinas de marketing e administração, com as quais conseguiu-se completar os conhecimentos necessários a este trabalho.

Na elaboração do modelo, recorreu-se a ferramentas da metodologia da análise de valor para complementar o tratamento necessário aos dados pesquisados, o que resultou em uma ferramenta de diagnóstico bastante completa. A elaboração dos questionários 1 e 2 não teve muita dificuldade, bastando apenas seguir algumas regras práticas da metodologia de aplicação de questionários de pesquisa social.

Para a ferramenta de pesquisa através da *home page* com programa e banco de dados, recorreu-se aos técnicos da própria empresa pesquisada, que utilizam este tipo de recurso técnico, embora com outras aplicações, dentro de suas atividades diárias.

A maior dificuldade ocorreu na aplicação do questionário, pois optou-se por utilizar a própria Internet, o serviço que estava sendo avaliado, para criar o questionário eletrônico e facilitar, assim, tanto a desenvoltura do entrevistado, como o processamento dos dados, que passam diretamente ao banco de dados. No entanto, não foi possível completar a amostra, ficando prejudicada a coleta dos dados na amostra selecionada.

A limitação do tempo disponível para a aplicação do modelo impediu sua aplicação completa, limitando-se ao diagnóstico da qualidade percebida e do grau de importância dos critérios, faltando a aplicação das ferramentas de melhoria e a consolidação do modelo com a nova aplicação dos questionários.

6.5 Sugestões para Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros sugere-se a consolidação do modelo apresentado com a aplicação das etapas finais de implantação das ferramentas para a melhoria da qualidade e avaliação dos resultados alcançados.

O procedimento adotado para identificar os critérios do serviço que podem ser utilizados como critérios de avaliação da qualidade pode ser adotado para outros tipos de serviços. A identificação do ciclo do serviço e dos momentos da verdade é uma ferramenta eficaz para elaborar critérios específicos de avaliação da qualidade para outras categorias de serviços.

Assim, a ferramenta apresentada pode ser desenvolvida e ampliada em termos de um modelo universal, integrando as etapas de desenvolvimento dos critérios específicos e das ações indicadas para a melhoria da qualidade. As ferramentas e modelos para a melhoria da qualidade já são amplamente conhecidas e utilizadas, bastando sua aplicação ser orientada por um sistema de informações que priorize e racionalize os esforços de melhoria nos pontos mais críticos na avaliação de quem é mais importante neste processo: o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K., BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade – a vantagem competitiva: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 2º Ed., São Paulo: Pioneira, 1992.
- BERRY, Leonard L., Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. “**Five imperatives for improving service quality**”, Sloan Management Review, vol.29, verão de 1990, 29-38.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 6º Ed. Rio de Janeiro, Ed. Bloch Editores SA, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo R. et.al. **Administração e Qualidade – a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARLZON, Jan. **Hora da verdade**. 11 Ed. Rio de Janeiro, COP, 1994.
- CORTADA, James W. e Quintela, Heitor Luiz M. De Meirelles. **TQM: Gerência da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CROSBY, Philip B. **Quality is Free: The art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- CSILLAG, João Mario. **Análise do Valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa**. 4º.ed., São Paulo: Atlas, 1995.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. 2º ed. Cambridge, Mass.: MIT Centre for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMING, W. Edwards. **Quality, Productivity, and Competitive Position**, NIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass., 1982.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3º Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FITZGERALD, Lin et al. **Performance Measurement in service businesses**. CIMA: The Chartered Institute of Management Accountants, Cambridge, England, 1993.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2º ed., Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do Cliente – criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARVIN, David A. (1983). **Quality on the line**. Harvard Business Review, vol 61, September-October, pp. 65-73.

GARVIN, D. **What Does “Product Quality” really mean?** Sloan Management Review, p.25-43, Fall 1984.

GARVIN, David A. (1987). **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review, November-December, pp. 101-109.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992.

GIANESI, Irineu G. N., Corrêa, Henrique L. **Administração estratégica de serviços – operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROOS, C. **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOLBROOK, M e CORFMAN, Kim (1985). **Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again, in Perceived Quality: how consumers view stores and merchandise,** J. Jacoby e J. C. Olson, eds. Lexington Books, pp. 31-57.

ISHIKAWA, Kaoru. **What is Total Quality Control? The Japanese Way,** Traduzida por David J. Lu. Englewoods Cliffs, N. J.:Prentice-Hall, 1985.

ISHIKAWA, Kaoru, **Controle de qualidade total à maneira japonesa.** 6 ed. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1993.

JOHANSSON, Henry F., MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, A. John; WHEELER III, William A. (1993) – **Business Process Reengineering. BreakPoint Strategies for Market Dominance.** England, John Wiley and Sons.

JURAN, J.M., **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook.** New York: Free Press, 1989.

JURAN, **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph M. **Juran na Liderança pela Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN, J. M., **Na liderança pela qualidade – um guia para executivos,** São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN & GRYNA, F. **Controle da Qualidade Handbook.** São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1991, v. 1 – Conceitos, políticas e filosofia da qualidade.

KOTLER P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1980

LAMPRECHT, James L. **ISO 9000 e o setor de serviços – uma interpretação crítica das revisões de 1994**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2 ed., 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MUDGE, Arthur E. **Numerical Evaluation of Functional Relationship**. Texas: SAVE Proc., 1967. v.2

MUDGE, Arthur E. **The preparation and use of value engineering function**. Value Engineering, p. 99-105, July. 1968a.

MUDGE, Arthur E. **The Numerical Evaluation of Functional Relationship**. Value Engineering, p. 169-175, Sept. 1968b.

MUDGE, Arthur E. **Value Engineering: a systematic approach**. 2 ed. Pennsylvânia, s.ed., 1981.

OAKLAND, John, DOTCHIN, John. **Theories and Concepts in Total Quality Management**, total quality management, v.3, n.2, p. 133-145, 1992.

O'BRIEN, James J. **Value analysis in design and construction**. New York: McGraw-Hill, 1976.

PALADINI, Edson P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo – a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML V. A., BERRY L. L. “**SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**”, *Journal of Retailing*, vol 64, nº 1, primavera de 1998, pp. 12-40.

POSSAMAI, Osmar, **Apostila da Disciplina: Qualidade do Projeto ao produto**. GAV – Grupo de Engenharia e Análise do Valor. UFSC, 1999.

RODRIGUES, Alziro C. De M. **Qualidade de serviços e satisfação do consumidor: aspectos conceituais distintivos**. Trabalho apresentado no ENANPAD 2000 – Encontro Nacional de Administração, Anais do ENANPAD 2000.

RIDDLE, Dorothy I., **Service-Led Growth**, Praeger, Nova York, 1986, p. 27.

SCHEMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. **Towards a classification of service process**. *International Journal of Service Industry Management*, v.3, n.3, 1992, p.62-75.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ZEITHAML Valarie A. (1988). **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence**. *Journal of Marketing*, vol. 52, July, pp. 2-22.

ZEITHML, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., **“Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality”**, Journal of Marketing, vol. 52, abril de 1988, p. 36.

ZEITHML, Valerie A., Parasuraman, A., Berry, Leonard A. **Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations.** (Entregando qualidade em serviço: Equilibrando as percepções e expectativas do cliente) New York: Free Press, 1990.

BIBLIOGRAFIA

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

MARCONI, Marina de A.: LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ANEXOS

Anexo 1: Questionários

QUESTIONÁRIO: PESQUISA DE OPINIÃO PARA CLIENTES DE PROVEDORES DE INTERNET

Responda preenchendo com um "X".

INTRODUÇÃO - PERFIL DO USUÁRIO:

1) De onde você acessa a Internet mais freqüentemente?

- ☐ De casa - uso para pessoa física
- ☐ Do escritório - uso para pessoa jurídica

2) Qual o seu grau de escolaridade completo?

- ☐ 1.o grau
- ☐ 2.o grau
- ☐ 3.o grau
- ☐ Pós-graduado

3) Qual sua faixa de idade?

- ☐ Até 20 anos
- ☐ De 21 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ Acima de 41 anos

4) Quantas horas de Internet você utiliza por mês?

- ☐ De 0 a 20 horas
- ☐ De 21 a 50 horas
- ☐ De 51 a 100 horas
- ☐ Acima de 100 horas

PARTE 1 - AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS:

1) Qual a nota que você dá para "credibilidade e confiança que a empresa inspira"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

2) Qual a nota que você dá para "facilidade de acesso e de contato com a empresa"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

3) Qual a nota que você dá para "atitude, comportamento e presteza dos funcionários no contato com a empresa"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

4) Qual a nota que você dá para "rapidez e flexibilidade para atender o cliente"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

5) Qual a nota que você dá para "número de linhas de acesso e velocidade do link com a Internet"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

6) Qual a nota que você dá para "fornecimento de informações precisas e orientações para uso do serviço"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

7) Qual a nota que você dá para "presteza e capacidade dos técnicos para resolver os problemas"?

- ☐ 9 - Plenamente satisfeito
- ☐ 7 - Satisfeito
- ☐ 3 - Insatisfeito
- ☐ 1 - Muito insatisfeito

PARTE 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS:**QUESTÕES DO CRITÉRIO "A - Imagem e Credibilidade"**

1) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "B - Localização e Acesso"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

2) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "C - Atendimento e Vendas"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

3) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "D - Prazo de Entrega"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

4) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

5) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

6) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "A - Imagem e Credibilidade"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

QUESTÕES DO CRITÉRIO "B - Localização e Acesso"

7) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "B - Localização e Acesso"
- ☐ "C - Atendimento e Vendas"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

8) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "B - Localização e Acesso"
- ☐ "D - Prazo de Entrega"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

9) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "B - Localização e Acesso"
- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

10) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "B - Localização e Acesso"
- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

11) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "B - Localização e Acesso"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

QUESTÕES DO CRITÉRIO "C - Atendimento e Vendas"

12) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "C - Atendimento e Vendas"
- ☐ "D - Prazo de Entrega"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

13) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "C - Atendimento e Vendas"
- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

14) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "C - Atendimento e Vendas"
- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

15) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "C - Atendimento e Vendas"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

QUESTÕES DO CRITÉRIO "D - Prazo de Entrega"

16) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "D - Prazo de Entrega"
- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

17) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "D - Prazo de Entrega"
- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

18) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "D - Prazo de Entrega"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

QUESTÕES DO CRITÉRIO "E - Desempenho Técnico do Serviço"

19) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"
- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

20) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "E - Desempenho Técnico do Serviço"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

QUESTÕES DO CRITÉRIO "F - Assessoria e Treinamento"

21) Entre os critérios abaixo qual o mais importante?

- ☐ "F - Assessoria e Treinamento"
- ☐ "G - Assistência Técnica"

Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?

- ☐ Pouco mais importante
- ☐ Moderadamente
- ☐ Muito mais importante

Caso deseje fazer críticas ou dar sugestões para a melhoria dos serviços oferecidos pelo seu provedor de Internet, utilize o espaço abaixo:

Crítica / Sugestão:



Enviar

Limpar

Anexo 2: Dados Coletados

RESULTADOS

AS: Votos amostra selecionada- Clientes
AC: Votos pesquisa aberta - Clientes
AO: Votos pesquisa aberta - Outros provedores
Total: Soma total dos votos por alternativa em todas as pesquisas
Total por Pesquisa: Soma dos votos por pesquisa

INTRODUÇÃO - PERFIL DO USUÁRIO (Número de votos):

Questão	Resposta	AS	AC	AO	Total
1) De onde você acessa a Internet mais freqüentemente?	1- De casa - uso para pessoa física	21	70	27	118
	2- Do escritório - uso para pessoa jurídica	23	29	22	74
Total por Pesquisa		44	99	49	192
2) Qual o seu grau de escolaridade completo?	1- 1.o grau	3	12	3	18
	2- 2.o grau	16	31	17	64
	3- 3.o grau	13	39	22	74
	4- Pós-graduado	12	17	7	36
Total por Pesquisa		44	99	49	192
3) Qual sua faixa de idade?	1- Até 20 anos	10	28	18	56
	2- De 21 a 30 anos	12	30	20	62
	3- De 31 a 40 anos	15	28	8	51
	4- Acima de 41 anos	7	13	3	23
Total por Pesquisa		44	99	49	192
4) Quantas horas de Internet você utiliza por mês?	1- De 0 a 20 horas	20	28	4	52
	2- De 21 a 50 horas	14	34	17	65
	3- De 51 a 100 horas	8	27	11	46
	4- Acima de 100 horas	2	10	17	29
Total por Pesquisa		44	99	49	192

PARTE 1 - AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS (Número de votos):

Questão	Resposta	AS	AC	AO	Total
1) Qual a nota que você dá para "credibilidade e confiança que a empresa inspira"?	9 - Plenamente satisfeito	10	19	10	39
	7 - Satisfeito	33	61	31	125
	3 - Insatisfeito	1	15	8	24
	1 - Muito insatisfeito	0	4	0	4
Total por Pesquisa		44	99	49	192
2) Qual a nota que você dá para "facilidade de acesso e de contato com a empresa"?	9 - Plenamente satisfeito	10	25	8	43
	7 - Satisfeito	31	50	31	112
	3 - Insatisfeito	2	12	8	22
	1 - Muito insatisfeito	1	12	2	15
Total por Pesquisa		44	99	49	192
3) Qual a nota que você dá para "atitude, comportamento e presteza no contato com funcionários da empresa"?	9 - Plenamente satisfeito	12	26	9	47
	7 - Satisfeito	32	45	24	101
	3 - Insatisfeito	0	17	12	29
	1 - Muito insatisfeito	0	11	4	15
Total por Pesquisa		44	99	49	192
4) Qual a nota que você dá para "rapidez e flexibilidade para atender o cliente"?	9 - Plenamente satisfeito	8	18	7	33
	7 - Satisfeito	32	48	26	106
	3 - Insatisfeito	3	21	15	39
	1 - Muito insatisfeito	1	12	1	14
Total por Pesquisa		44	99	49	192
5) Qual a nota que você dá para "número de linhas de acesso e velocidade do link com a Internet"?	9 - Plenamente satisfeito	8	17	8	33
	7 - Satisfeito	25	51	23	99
	3 - Insatisfeito	9	19	11	39
	1 - Muito insatisfeito	2	12	7	21
Total por Pesquisa		44	99	49	192
6) Qual a nota que você dá para "fornecimento de informações precisas e orientações para uso do serviço"?	9 - Plenamente satisfeito	13	19	6	38
	7 - Satisfeito	27	55	31	113
	3 - Insatisfeito	4	15	10	29
	1 - Muito insatisfeito	0	10	2	12
Total por Pesquisa		44	99	49	192
7) Qual a nota que você dá para "presteza e capacidade dos técnicos para resolver os problemas"?	9 - Plenamente satisfeito	11	26	10	47
	7 - Satisfeito	32	46	21	99
	3 - Insatisfeito	1	19	15	35
	1 - Muito insatisfeito	0	8	3	11
Total por Pesquisa		44	99	49	192

PARTE 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS (Número de votos):

Questão	Resposta	AS	AC	AO	Total
1- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	30	9	1	40
	Pouco mais importante	7	1	0	8
	Moderadamente	15	3	0	18
	Muito mais importante	8	5	1	14
	"B - Localização e Acesso"	14	12	4	30
	Pouco mais importante	2	1	0	3
	Moderadamente	7	6	2	15
	Muito mais importante	5	5	2	12
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
2- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	26	8	1	35
	Pouco mais importante	6	1	0	7
	Moderadamente	15	1	1	17
	Muito mais importante	5	6	0	11
	"C - Atendimento e Vendas"	18	13	4	35
	Pouco mais importante	6	3	1	10
	Moderadamente	6	5	2	13
	Muito mais importante	6	5	1	12
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
3- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	12	9	2	23
	Pouco mais importante	1	1	2	4
	Moderadamente	10	3	0	13
	Muito mais importante	1	5	0	6
	"D - Prazo de Entrega"	32	12	3	47
	Pouco mais importante	10	5	0	15
	Moderadamente	17	3	1	21
	Muito mais importante	5	4	2	11
	Total por Pesquisa	44	21	5	70

4- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	8	4	0	12
	Pouco mais importante	4	2	0	6
	Moderadamente	3	1	0	4
	Muito mais importante	1	1	0	2
	"E – Des Técnico do Serviço"	36	17	5	58
	Pouco mais importante	8	4	1	13
	Moderadamente	14	3	1	18
	Muito mais importante	14	10	3	27
Total por Pesquisa		44	21	5	70
5- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	10	4	0	14
	Pouco mais importante	3	1	0	4
	Moderadamente	6	1	0	7
	Muito mais importante	1	2	0	3
	"F - Assessoria e Treinamento"	34	17	5	56
	Pouco mais importante	12	5	1	18
	Moderadamente	14	5	1	20
	Muito mais importante	8	7	3	18
Total por Pesquisa		44	21	5	70
6- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"A - Imagem e Credibilidade"	7	5	0	12
	Pouco mais importante	3	2	0	5
	Moderadamente	4	0	0	4
	Muito mais importante	0	3	0	3
	"G - Assistência Técnica"	37	16	5	58
	Pouco mais importante	10	4	0	14
	Moderadamente	13	5	0	18
	Muito mais importante	14	7	5	26
Total por Pesquisa		44	21	5	70
7- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"B - Localização e Acesso"	28	14	2	44
	Pouco mais importante	7	3	1	11
	Moderadamente	14	5	1	20
	Muito mais importante	7	6	0	13
	"C - Atendimento e Vendas"	16	7	3	26
	Pouco mais importante	2	3	1	6
	Moderadamente	9	3	1	13
	Muito mais importante	5	1	1	7
Total por Pesquisa		44	21	5	70

8- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	“B – Localização e Acesso”	17	11	2	30
	Pouco mais importante	4	2	1	7
	Moderadamente	10	4	1	15
	Muito mais importante	3	5	0	8
	“D – Prazo de Entrega”	27	10	3	40
	Pouco mais importante	6	3	0	9
	Moderadamente	15	5	2	22
	Muito mais importante	6	2	1	9
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
9- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	“B – Localização e Acesso”	7	5	0	12
	Pouco mais importante	2	1	0	3
	Moderadamente	5	1	0	6
	Muito mais importante	0	3	0	3
	“E – Desempenho Técnico do Serviço”	37	16	5	58
	Pouco mais importante	13	2	2	17
	Moderadamente	13	5	0	18
	Muito mais importante	11	9	3	23
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
10- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	“B – Localização e Acesso”	13	8	1	22
	Pouco mais importante	7	1	0	8
	Moderadamente	5	2	1	8
	Muito mais importante	1	5	0	6
	“F – Assessoria e Treinamento”	31	13	4	48
	Pouco mais importante	6	6	1	13
	Moderadamente	12	2	1	15
	Muito mais importante	13	5	2	20
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
11- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	“B – Localização e Acesso”	7	5	0	12
	Pouco mais importante	4	1	0	5
	Moderadamente	2	1	0	3
	Muito mais importante	1	3	0	4
	“G – Assistência Técnica”	37	16	5	58
	Pouco mais importante	6	3	0	9
	Moderadamente	16	3	2	21
	Muito mais importante	15	10	3	28
	Total por Pesquisa	44	21	5	70

12- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"C - Atendimento e Vendas"	21	13	3	37
	Pouco mais importante	6	5	0	11
	Moderadamente	12	4	2	18
	Muito mais importante	3	4	1	8
	"D - Prazo de Entrega"	23	8	2	33
	Pouco mais importante	8	3	0	11
	Moderadamente	11	4	2	17
	Muito mais importante	4	1	0	5
Total por Pesquisa		44	21	5	70
13- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"C - Atendimento e Vendas"	8	6	0	14
	Pouco mais importante	1	4	0	5
	Moderadamente	7	1	0	8
	Muito mais importante	0	1	0	1
	"E - Desempenho Técnico do Serviço"	36	15	5	56
	Pouco mais importante	12	3	0	15
	Moderadamente	11	3	1	15
	Muito mais importante	13	9	4	26
Total por Pesquisa		44	21	5	70
14- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"C - Atendimento e Vendas"	12	8	1	21
	Pouco mais importante	6	4	0	10
	Moderadamente	5	2	0	7
	Muito mais importante	1	2	1	4
	"F - Assessoria e Treinamento"	32	13	4	49
	Pouco mais importante	12	3	1	16
	Moderadamente	12	5	2	19
	Muito mais importante	8	5	1	14
Total por Pesquisa		44	21	5	70
15- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"C - Atendimento e Vendas"	11	7	0	18
	Pouco mais importante	5	3	0	8
	Moderadamente	5	3	0	8
	Muito mais importante	1	1	0	2
	"G - Assistência Técnica"	33	14	5	52
	Pouco mais importante	8	2	0	10
	Moderadamente	14	7	1	22
	Muito mais importante	11	5	4	20
Total por Pesquisa		44	21	5	70

16- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"D - Prazo de Entrega"	14	5	1	20
	Pouco mais importante	7	1	0	8
	Moderadamente	3	2	1	6
	Muito mais importante	4	2	0	6
	"E - Desempenho Técnico do Serviço"	30	16	4	50
	Pouco mais importante	7	5	0	12
	Moderadamente	17	2	1	20
	Muito mais importante	6	9	3	18
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
17- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"D - Prazo de Entrega"	14	8	0	22
	Pouco mais importante	8	3	0	11
	Moderadamente	5	3	0	8
	Muito mais importante	1	2	0	3
	"F - Assessoria e Treinamento"	30	13	5	48
	Pouco mais importante	7	4	1	12
	Moderadamente	14	6	2	22
	Muito mais importante	9	3	2	14
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
18- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"D - Prazo de Entrega"	9	5	0	14
	Pouco mais importante	5	3	0	8
	Moderadamente	3	1	0	4
	Muito mais importante	1	1	0	2
	"G - Assistência Técnica"	35	16	5	56
	Pouco mais importante	11	3	1	15
	Moderadamente	19	3	1	23
	Muito mais importante	5	10	3	18
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
19- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"E - Desempenho Técnico do Serviço"	32	17	3	52
	Pouco mais importante	12	3	1	16
	Moderadamente	19	6	0	25
	Muito mais importante	1	8	2	11
	"F - Assessoria e Treinamento"	12	4	2	18
	Pouco mais importante	3	1	1	5
	Moderadamente	6	2	1	9
	Muito mais importante	3	1	0	4
	Total por Pesquisa	44	21	5	70

20- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"E - Desempenho Técnico do Serviço"	25	11	3	39
	Pouco mais importante	11	6	1	18
	Moderadamente	13	2	2	17
	Muito mais importante	1	3	0	4
	"G - Assistência Técnica"	19	10	2	31
	Pouco mais importante	9	3	1	13
	Moderadamente	8	4	0	12
	Muito mais importante	2	3	1	6
	Total por Pesquisa	44	21	5	70
21- Entre os critérios qual o mais importante? - Em que intensidade o critério assinalado é mais importante do que o outro?	"F - Assessoria e Treinamento"	19	6	2	27
	Pouco mais importante	8	2	0	10
	Moderadamente	9	0	1	10
	Muito mais importante	2	4	1	7
	"G - Assistência Técnica"	25	15	3	43
	Pouco mais importante	8	7	2	17
	Moderadamente	13	5	0	18
	Muito mais importante	4	3	1	8
	Total por Pesquisa	44	21	5	70

Total de votantes:

Votantes da pesquisa aberta – Clientes	99
Votantes da pesquisa aberta - Outros provedores	49
Votantes da amostra selecionada	44
TOTAL	192